



# DeReMa

Development Research of Management

**Jurnal Manajemen**

Vol. 17, No.2 September 2022

ISSN 1907-0853

**Zulganef Zulganef**

**Irma Nilasari**

**Intan Ramadania**

**Tiffany Angwar**

**Metta Padmalia**

**Teofilus**

**Niken Suryani P.**

**Maria Merry Marianti**

**Suci Rahmadhani**

**Fitri Ayu Nofirda**

**Sulistiyandari**

**Anggun Cahaya Pratiwi**

**Fitri Ayu Nofirda**

**Ikhbal Akhmad**

**Willy Djulianto**

**Vina C Nugroho**

*Building Service Experience To Attain Customer Repurchase Intention: A Moderated-Mediation Model In The Context Of Student Consumer In Indonesia*

147

*Organizational Inertia And Organizational Performance: Family Business Context In Indonesia*

162

*Usulan Strategi Bersaing Perusahaan Kontraktor Golongan Kecil*

186

*Pengaruh Kualitas Produk, Citra Merek Dan Kepercayaan Merek Terhadap Loyalitas Merek Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Mediasi (Studi Pada Merek Apple)*

205

*Pengaruh Pemasaran Digital, Kepercayaan Merek Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Minat Beli Produk Import Pada Perdagangan Elektronik Aliexpress*

223

*Pengaruh Ketidakpastian Ekonomi Terhadap Hutang Perusahaan di Indonesia*

242



# DeReMa

Development Research of Management

## Jurnal Manajemen

Vol. 17, No.2

DeReMa - Jurnal Manajemen

September 2022

Introduced in 2006, *DeReMa (DeReMa Management Journal): Jurnal Manajemen* is a biannual publication of the Department of Management, Faculty of Economics, of the Business School of Universitas Pelita Harapan. The name DeReMa stands for **Development Research of Management** and expresses the journal's purpose

*DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen* is nationally accredited based on the Decree of the Minister of Research, Technology, and Higher Education Number 21/E/KPT/2018 dated 9 July 2018. This accreditation will last for 5 years. 1907-0853 (print ISSN) | 2476-955x (online ISSN)

### Editor-in-Chief

Dr. Sabrina O. Sihombing, S.E., M.Bus  
[Scopus ID : 57191865540]

### Editor

Vina C. Nugroho S.E., MM  
[Scopus ID : 57209414226]

### Publishing information

The Journal is published two times annually in May and September

### Editorial Address

Jurusan Manajemen - Business School  
Universitas Pelita Harapan  
Kampus UPH Gedung F Lt. 1  
Lippo Karawaci, Tangerang 15811  
Telp: (021) 5460901 Fax: (021) 54210992  
e-mail: jurnal.derema@uph.edu



# DeReMa

Development Research of Management

**Jurnal Manajemen**

Vol. 17, No.2

DeReMa - Jurnal Manajemen

September 2022

## DAFTAR ISI

<b><i>Building Service Experience To Attain Customer Repurchase Intention: A Moderated-Mediation Model In The Context Of Student Consumer In Indonesia</i></b>	<b>147</b>
<i>Zulganef Zulganef Irma Nilasari</i>	
<b><i>Organizational Inertia And Organizational Performance: Family Business Context In Indonesia</i></b>	<b>162</b>
<i>Intan Ramadania Tiffany Angwar Metta Padmalia Teofilus</i>	
<b>Usulan Strategi Bersaing Perusahaan Kontraktor Golongan Kecil</b>	<b>186</b>
<i>Niken Suryani Prawirakusumah Maria Merry Marianti</i>	
<b>Pengaruh Kualitas Produk, Citra Merek Dan Kepercayaan Merek Terhadap Loyalitas Merek Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Mediasi (Studi Pada Merek <i>Apple</i>)</b>	<b>205</b>
<i>Suci Rahmadhani Fitri Ayu Nofirda Sulistiyandari</i>	
<b>Pengaruh Pemasaran Digital, Kepercayaan Merek Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Minat Beli Produk Import Pada <i>Perdagangan Elektronik Aliexpress</i></b>	<b>223</b>
<i>Anggun Cahaya Pratiwi Fitri Ayu Nofirda Ikhsal Akhmad</i>	
<b>Pengaruh Ketidakpastian Ekonomi Terhadap Hutang Perusahaan Di Indonesia</b>	<b>242</b>
<i>Willy Djulianto Vina C Nugroho</i>	

# BUILDING SERVICE EXPERIENCE TO ATTAIN CUSTOMER REPURCHASE INTENTION: A MODERATED-MEDIATION MODEL IN THE CONTEXT OF STUDENT CONSUMER IN INDONESIA

Zulganef Zulganef<sup>1)</sup>, Irma Nilasari<sup>2)</sup>  
<sup>1, 2)</sup> Universitas Widyatama, Bandung  
zulganef@widyatama.ac.id  
irma.nilasari@widyatama.ac.id

## ABSTRACT

This study aims to determine the effect of service experience on repurchase intention, by looking at the mediating role of customer satisfaction and moderation of perceived quality. This research was conducted on students at several universities who use online business applications, with a total of 250 respondents. Research data was collected online, and respondents were asked to fill out a questionnaire distributed through Google Forms. The results of this study indicate that service experience has an effect on customer satisfaction and repurchase intention. The findings of this study also indicate that customer satisfaction mediates the relationship between service experience and repurchase intention. Finally, this study looks at the moderating role of perceived quality, and finds that perceived quality can moderate the relationship between service experience and customer satisfaction, the relationship between customer satisfaction and repurchase intention, and the indirect relationship of service experience on repurchase intention through customer satisfaction.

Keywords: Service experience, customer satisfaction, repurchase intention, perceived quality.

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh service experience terhadap repurchase intention, dengan melihat peran mediasi kepuasan pelanggan dan moderasi persepsi kualitas. Penelitian ini dilakukan pada mahasiswa di beberapa perguruan tinggi yang menggunakan aplikasi bisnis online, dengan jumlah responden sebanyak 250 orang. Data penelitian dikumpulkan secara online, dan responden diminta untuk mengisi kuesioner yang disebarluaskan melalui Google Forms. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman layanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan niat beli ulang. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan memediasi hubungan antara pengalaman layanan dan niat membeli kembali. Akhirnya, penelitian ini melihat peran moderasi persepsi kualitas, dan menemukan bahwa kualitas yang dirasakan dapat memoderasi hubungan antara pengalaman layanan dan kepuasan pelanggan, hubungan antara kepuasan pelanggan dan niat membeli kembali, dan hubungan tidak langsung dari pengalaman layanan pada niat pembelian kembali melalui kepuasan pelanggan.*

*Kata kunci: Pengalaman layanan, kepuasan pelanggan, repurchase intention, perceived quality*

## 1. INTRODUCTION

In a highly competitive market, customer satisfaction has become one of the most important issues for companies in retaining customers and maximizing profits (Pappas et al., 2014). When online business is increasing, companies or organizations need to maintain positive relationships with their customers by providing good and memorable services (Mensah & Mensah, 2018). According to Kabadayi et al. (2019), the emphasis on creating a positive customer experience can maintain business continuity. In an

era where technology is developing, consumer shopping experience has changed from time, place, technology and behavior (Pappas et al., 2014). According to Daskalaki et al. (2020) this change is influenced by various locations and technologies such as the presence of websites or online shopping applications that can be accessed from smart phones. The increasing use of online-based services has become a trend, and this has become a concern for companies (Troise et al., 2022).

According to Ahmed et al. (2022), today's consumers can find it easier to find information about the products or services needed and it is easier to establish relationships with companies wherever and whenever. Although not all customers are the same for a company, it is found that they spend more time accessing online applications (Hassani and Mosconi, 2022). Previous studies have shown that increased customer retention can lead to higher profits for companies (Pahlevan Sharif et al., 2022). Therefore, it is important for companies to identify the factors that influence customer intention to repurchase (Alenazi, 2021).

Research by Sudarti and Rhemananda (2021; Zulganef, 2006; Zulganef & Yudhi, 2017) has identified several factors that influence purchase intention, such as consumer satisfaction. According to Rahayu, (2021) satisfied customers are more likely to return and influence an important factor of customer satisfaction. In addition, one important element, to influence repurchase intentions, especially in the context of online business is the perceived service experience. According to Mbango, (2018) the current online business trend must include the design of prerequisites for service experiences in order to create satisfaction. In order to be successful in the digital business and gain a competitive advantage, a service must make an impression on consumers so they don't switch to competitors. In general, the impression received in an online service includes the ease of using the application, a fast response, and the suitability of the product purchased with the one received Kabadayi et al. (2019), and this is the result of interactions between organizations, processes, employees, and systems to customers.

Recently, Feng et al. (2018) and Chen and Yang (2021) found some

consumers who had negative service experiences with an application, such as late responses, frequent application interruptions and product mismatches that were listed with those received, thereby reducing consumer satisfaction on the application.

Neuhofer et al. (2015) stated that customers are now looking for experiences by consuming services rather than buying goods and products. Therefore Beltagui et al. (2015) recommends that every company creates a service experience to gain a competitive advantage. In general, literature describing service experience is often applied to the hospitality industry and transportation and restaurant services (Azhar, 2019). However, there is a limited discussion regarding how the service experience is applied to online shopping applications (Izogo & Jayawardhena, 2018; Rita et al., 2019). Therefore, to improve the service experience, it is very important for service providers to collect, evaluate, and respond to any complaints experienced by consumers.

In online shopping applications, consumer dissatisfaction is often raised through reviews of disappointment or giving a low rating. This of course can affect the performance of the business. According to Kim and Kim (2022) when consumers feel a positive experience on an online business service application, it is likely that consumers will make repurchase intentions. Meanwhile, most of the previous literature states that to increase consumer purchase intention, businesses should focus on factors that can increase satisfaction. In addition, this study follows the advice of Chen and Yang (2021); Kim and Kim (2022) to examine how service experience and its characteristics can affect consumers' repurchase intentions, especially in the online business sphere.

Kim and Kim (2022) identified the importance of online service experience and suggested to examine the effect of different levels of experience on the key factors influencing online shopping behavior in particular on repurchase intention. Kabadayi et al. (2019) argues that in the context of online business, a good service can reduce skepticism and increase satisfaction for consumers and can be a differentiator from other competitors and create value for service providers. Thus, the purpose of this study is to offer a conceptualization of service experience on repurchase intention with satisfaction as a moderating variable (Mensah & Mensah, 2018). In addition, the main contribution of this research is to emphasize the importance of intelligent service experiences and expand the literature on services in online business.

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **2.1 Service Experience and Customer Satisfaction**

Service experience is an important factor in the context of digital marketing because it can increase company profitability Hoffman et al. (2000). Recently, the increasingly rapid development of technology has become a lot of concern for companies to improve digital services. According to Kar et al. (2021) service experience is defined as a bond or knowledge resulting from an interaction provided by a service provider.

According to Lian (2021) experience is a comprehensive construction that must include three classical stages of purchase, namely pre-purchase, purchase and post-purchase. Many factors can affect the service experience such as variety, category, and convenience when shopping (Kemppainen & Uusitalo, 2021).

The service experience has been conceptualized as an internal response to

direct contact with the company. This response can include cognitive, emotional, behavioral and social components that may be intentionally triggered by the company based on the characteristics of the product, brand or other elements such as a website or online business application so that the interaction is imprinted in the minds of consumers which ultimately affects the judgment. According to Pappas et al. (2014) Service experience can have an effect on customer satisfaction. In addition, Beltagui et al. (2015) also stated that experience has implications.

In the context of service, customer experience can be obtained through the results of interactions between service providers and consumers. According to Pappas et al. (2014) customer experience and service experience are different but complementary. Service experience is a consumer's reaction when getting results from a service or even arises from elements that are not controlled by the company such as customer reviews, access times, ratings given.

According to Gao et al. (2021) the memory that emerges from the service experience, especially in online applications can be influenced by the appearance of the website, convenience, security, ease and response given during interaction. This can also directly affect customer satisfaction. In online business applications, the perceived experience can be in the form of ease of use of the application, completeness of the product and the suitability of the product received with the one on the website as well as a fast response. Pappas et al. (2014) and Mensah and Mensah (2018) found that service experience can significantly increase consumer satisfaction when experiencing the convenience and benefits of online business applications.

H<sub>1</sub>: Service experience affects customer satisfaction

H<sub>2</sub>: Service experience affects repurchase intention

## 2.2 Customer satisfaction and Repurchase Intention

Consumer satisfaction is a very important factor, especially in today's online service providers. This is because satisfaction is a factor that can affect business continuity Liao et al. (2017). Measuring customer satisfaction is a good way to find out whether consumers receive services according to their expectations or not. To bring success and profit to businesses, companies need to satisfy their customers (Mombeuil et al., 2019).

Zeithaml (2000) and Wilson, (2022) defines satisfaction as a consumer's assessment that a product or service provides a level of achievement associated with pleasurable consumption. According to Liao et al. (2017) customer satisfaction can be obtained when the quality of the service or product provided is very good, price, and situational factors. In the context of the service industry, customer satisfaction is explained by the expectancy-disconfirmation theory by Oh (1999) and Oliver (1981) in Feng et al. (2018) states that to explain satisfaction can be determined by comparing customer expectations and perceived performance or customer expectations and perceived performance. So, if the perceived performance exceeds expectations, the consumer will be satisfied.

Jang and Namkung (2009) mention that there are two general conceptualizations of satisfaction, namely transaction-specific satisfaction and cumulative satisfaction. Specific satisfaction describes the customer's evaluation of a product or service at a certain point in time, while cumulative satisfaction is the customer's evaluation of the total consumption experience with the

product or service over time. Both of these conceptualizations have a direct impact on repurchase intention or loyalty (Konuk, 2021). In addition, Mensah and Mensah (2018) state that perceived service quality can have a cognitive effect on consumers resulting in satisfaction or dissatisfaction. This shows that satisfaction itself is the result of service transactions provided both in the digital context of Goel et al. (2022) or directly with the meeting as a whole. Javed and Wu (2020) state that service quality is the overall impression felt by consumers, and this can lead to repurchase behavior (purchase intention).

A number of factors including physical environment, product and price have been found to influence consumer satisfaction, especially when the presence of digital technology makes it easy and comfortable to use online business applications or websites. Law et al. (2022) found that consumer satisfaction with online application services depends on the ease and convenience of using the application, product variety, and price fairness, where these factors can have an influence on purchase intention. A previous study conducted by Anshu et al. (2022) agree that consumer purchase intention is the result of overall perceived satisfaction.

H<sub>3</sub>: Customer satisfaction has an effect on repurchase intention

H<sub>4</sub>: Customer satisfaction mediates the relationship between service experience and repurchase intention

## 2.3 Perceived Quality as Moderating Variable

Perceived quality is the perception felt by customers of the overall quality or superiority of a product or service compared to a product or service and its relation to the expected goals (Iglesias and Guillén, 2012). According to the theory of Cue utilization from Olshavsky

(1985) perceived quality is a complex structure in which consumers take into account every attribute of products and services to evaluate quality. According to Konuk (2021) perceived quality is defined as a consumer's assessment of the superiority of a brand or service based on subjective perceptions.

Thus, perceived quality is what is felt in the minds of consumers. According to Zou et al. (2015) perceived quality is an

important predictor in the consumer decision-making process. A quality product or service can shape the perception of consumers so that they make consumers want to buy the product due to the subjective assessment of their perception (Gan & Wang, 2017). Service

strength and customer satisfaction are basically strengthened by consumer perceptions to build a purchase intention.

This is an important antecedent that stimulates or builds emotion in determining purchase intention. According to Konuk (2018), the perceived service experience can be a major determinant of consumer satisfaction. In the context of online business, perceptions of perceived quality are obtained during the service delivery process. On the other hand, the role of perceived quality allows consumers to feel purchase intentions due to the perceived service experience and satisfaction.

H<sub>5</sub>: *Perceived quality moderates the relationship between service experience and customer satisfaction*

H<sub>6</sub>: *Perceived quality moderates the relationship between customer satisfaction and repurchase intention*

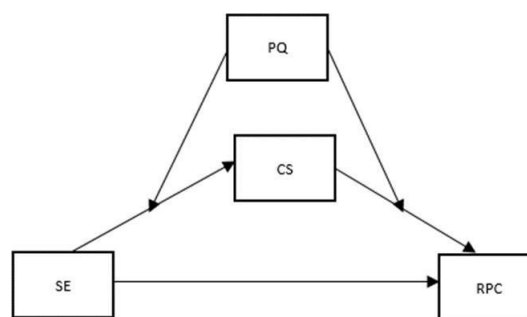


Figure 1. Conceptual Framework

CE: Service experience, CS: Customer satisfaction, PQ: Perceived Quality, RPC: Repurchase intention

### 3. RESEARCH METHODS

The approach used in this study is a quantitative approach with the aim of measuring and understanding causal relationships between variables. The population in this study are students at several universities who use online business applications. Then the sample selection was carried out using a purposive sampling technique with criteria, active in social media and often using online business applications in making purchases. Data was collected using a survey method by distributing questionnaires to respondents using Google Form.

The final number of questionnaires returned and used for data processing was 280 questionnaires. The data was then analyzed using the conditional process analysis method (Hayes, 2018) with the help of the SPSS macro-PROCESS software, with SPSS 25.

#### 3.1 Variable Measurement

To measure the research variables, each questionnaire item was measured using a 5-point Likert scale, ranging from 1-5, where point 1 indicates that the respondent strongly disagrees, while point 5 indicates that the respondent strongly agrees with the statement. The



measurement of this research variable is explained as follows:

Service experience is measured by 3 dimensions adopted from Kahn et al. (2020), customer satisfaction is measured by 3 items adopted from El-Adly and Eid (2016), perceived quality is measured by 3 dimensions adopted from Yan et al. (2019), while repurchase intention is measured by 4 items adopted from (Pappas et al., 2014; Hsu et al., 2006).

### 3.2 Data Collection Procedure

This research was conducted at a university located in the city of Bandung, West Java, Indonesia by selecting 3 private universities in the category of private universities in the city of Bandung and following a cross-sectional design. To collect data from active online shoppers, only those who have made at least one purchase in the last three months are targeted. So given that students often use online business applications, questionnaires were distributed to students to determine the extent to which service experience, satisfaction, and perceived value variables influence purchase intentions.

A pre-test of 35 questionnaires was conducted at a university prior to actual data collection to assess the survey instrument (Cooper and Schindler, 2006). Of them, 35 respondents had not made a purchase in the last three months and were excluded from the sample. The remaining 250 questionnaires were used for analysis. According to Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) that a minimum sample size of 100 is suitable for conducting Exploration Factor Analysis (EFA). Thus the sample size of 250 was considered suitable for the study. This gives the researcher the opportunity to obtain feedback from respondents regarding the clarity of the questions and to determine the reliability of the scale used.

The entire data collection process was carried out in three months from January to April 2022. Overall, 56% of the respondents were women, and 47% of them were unmarried. The majority (78%) of consumers are aged 26 to 32 years. Almost, 69% of them have monthly income between 3 million to 5 million.

Table 1. Respondent profile

Demographic profile	No	Percentage
<b>Gender</b>		
Male	107	44%
Female	143	56%
<b>Marital status</b>		
Single	243	97%
Married	7	3%
<b>Age</b>		
26-32	210	78
25-34	23	12
35-44	17	10
<b>Income / month</b>		
3 sd 5 Million	227	69
5 sd 8 Million	17	23
>8 Million	6	8

## 4. RESULT

From the results of the research observed, it shows that all of the variable scales have a strong reliability value, with the Service Experience variable of 0.840, Customer Satisfaction of 0.826, Perceived Quality of 0.795 and the Repurchase Intention variable of 0.810. The indicators for measuring research variables show valid results to be used as measuring tools in this study with the value of all indicators having a value of more than r table.

Likewise, the value of skewness and kurtosis is in the range of numbers 0.663 - 1.781, meaning that all research variables have a relatively normal distribution because these numbers are in the range of numbers -2 to 2 (Ghozali, 2016). Furthermore, the correlation results from each variable all show a positive correlation, with the correlation between Service Experience and Customer Satisfaction ( $r = 0.540$ ;  $p < 0.01$ ), Service Experience correlation with Perceived

Quality ( $r = 0.462$ ;  $p < 0.01$ ) and Service Experience correlation with Repurchase

Intention ( $r = 0.462$ ;  $p < 0.01$ ). As shown in Table 2.

Tabel 2. Descriptive Statistics

Variable	Descriptive Statistics							Correlation Coefficients ( $r$ )			
	$\alpha$	Min	Max	$M$	$SD$	$Skew$	$Kurt$	1	2	3	4
1 Service Experience	,840	5	15	11,34	1,80	1,290	1,597	-	,540	,462	,462
2 Customer Satisfaction	,826	6	15	10,46	2,13	0,663	1,186		-	,488	,474
3 Perceived Quality	,795	7	15	11,32	1,65	1,781	1,109			-	,605
4 Repurchase Intention	,810	9	20	15,98	2,27	1,171	1,532				-

Tabel 3. Research Indicator Validity Test

Variable	Indicator	Validity Requirement Result		
		Value	Requirement	Result
Service Experience	SE1	0,879	0,500	Valid
	SE2	0,913	0,500	Valid
	SE3	0,702	0,500	Valid
Customer Satisfaction	CS1	0,774	0,500	Valid
	CS2	0,783	0,500	Valid
	CS3	0,850	0,500	Valid
Perceived Quality	PQ1	0,657	0,500	Valid
	PQ2	0,828	0,500	Valid
	PQ3	0,715	0,500	Valid
Repurchase Intention	RI1	0,747	0,500	Valid
	RI2	0,722	0,500	Valid
	RPC3	0,856	0,500	Valid

#### 4.1 The Influence of Service Experience and Perceived Quality as Moderator Variables on Customer Satisfaction.

Furthermore, the data can be seen in the summary output for the Customer Satisfaction variable which has a causal relationship with Service Experience. From the results of the study, the value of  $t$  arithmetic was 2.7303, the value of  $b$

was 0.8471 with  $p$  value  $< 0.05$ . In the causal relationship between Customer Satisfaction and Perceived Quality, the  $t$ -count value is 2.3410, the  $b$ -value is 0.8114 with  $p$  value  $< 0.05$ .

In the interaction of the Service Experience variable with Perceived Quality as a moderator variable on Customer Satisfaction, the  $t$ -count value is 3.3780, the  $b$ -value is 0.4361 with a  $p$ -value of 0.0134.

From the data, it is known that the Service Experience and Perceived Quality variables as well as the Perceived Quality function as moderator variables have a positive significant effect on Customer Satisfaction. The data can be seen in Table 4 below.

Tabel 4. Model Summary Customer Satisfaction

Model Summary						
R	R-Sq	MSE	F	Df1	Df2	$p$
,6064	,3677	2,9045	47,6940	3,000	246,000	0,000
Model						
	$b$	se	$t$	$p$	LLCI	ULCI
Constant	3,6512	1,5857	2,3026	0,0203	0,7179	3,4155
Service Experience	,8471	,3103	2,7303	0,0068	,2360	1,4582
Perceived Quality	,8114	,3466	2,3410	0,0200	,1287	1,4941
Moderator (Interaction)	,4361	,1291	3,3780	0,0134	,4935	,6213

Based on the data obtained, it is known that Hypothesis 1 and Hypothesis 5 can be accepted.

#### 4.2 The Influence of Service Experience, Customer Satisfaction and Perceived Quality as Moderator Variables on Repurchase Intention

To see whether there is a moderating effect of the Perceived Quality variable, it can be seen in the summary model for the Repurchase Intention variable. From the research results obtained information that Service Experience on Repurchase Intention has a b value of 0.5388, a t value of 7.3909 and a p value of <0.05, the variable Customer

Satisfaction on Repurchase Intention has a b value of 1.5092, a t value count of 5.4152 and p value < 0.05, the variable Perceived Quality on Repurchase Intention has a b value of 1.8536, the calculated t value is 7.0306 and p value < 0.05, and the moderating variable which is the interaction of the customer. Satisfaction and Perceived Quality on Repurchase Intention have a b value of 0.2180, a t-count value of 9.0456 and a p value of <0.05.

From all these data, it can be seen that all variables including moderating variables have a significant positive effect on the Repurchase Intention variable. This data can be seen in Table 5 below.

Tabel 5. Model Summary Repurchase Intention

Model Summary						
R	R-Sq	MSE	F	Df1	Df2	p
,6911	,4776	2,7246	56,0035	4,000	245,000	,000
Model						
	b	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	8,1944	2,7735	2,9546	0,0034	,6573	2,7315
Service Experience	,5388	,0729	7,3909	0,0000	,8049	2,2825
Customer Satisfaction	1,5092	,2787	5,4152	0,0000	,9602	2,0581
Perceived Quality	1,8536	,2636	7,0306	0,0000	1,3343	2,3729
Moderator (Interaction)	,2180	,0241	9,0456	0,0000	,1654	,9706

Based on the data obtained, it is known that Hypothesis 2, Hypothesis 3, and Hypothesis 6 can be accepted.

#### 4.3 Direct dan Indirect Effects Antara variabel Service Experience, Customer Satisfaction dan Repurchase Intention.

From the research results, it is known that the direct influence of the Service Experience variable on Repurchase Intention is 0.3388, with a p value of <0.05. The

influence can be said to be significant. The Conditional Indirect Effects shows that the indirect effect is at a low effect when the mediating variable Customer Satisfaction is also low and increases as the mediating variable increases. When the condition of the Customer Satisfaction mediation variable is at a low level, the effect is 0.3830, in normal conditions the effect is 0.5758, while in high conditions the effect is 0.8082.

Tabel 6. Conditionan Indirect Effects of X on Y

Direct Effect of X on Y					
	Effect	se	t	p	
	0,3388	0,0729	4,6475	0,0000	
Indirect Effect					
	Customer Satisfaction	Effects	BootSE	BootLLCI	BootULCI
<i>M - ISD</i>	9,6754	,3830	,0492	,0931	,2892
<i>M</i>	11,3240	,5758	,0300	,0206	,1386
<i>M + ISD</i>	12,9726	,8082	,0239	,0568	,1401

Based on the data obtained, it is known that Hypothesis 4 can be accepted

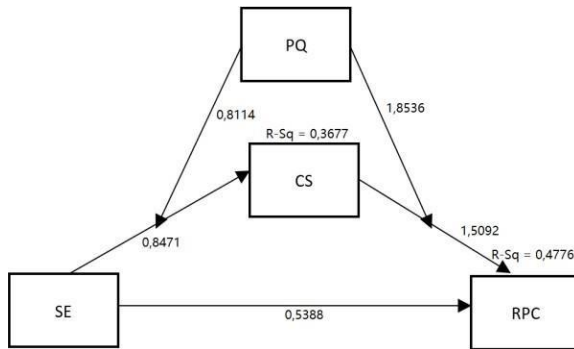


Figure 2. Measurement model

## Discussion

Based on the results of hypothesis testing, it can be seen that all hypotheses proposed in this study are accepted. First of all, the researcher found that there was a significant direct effect of service experience on customer satisfaction and repurchase intention. From these findings, it can be seen that when customers get a service experience when using applications or accessing certain sales websites, they will be satisfied and have the intention to shop again on the website or application platform. The results of this study support previous research conducted by Kempainen and Uusitalo, (2021; Pappas et al., 2-14; Beltagui et al., 2015; Gao et al., 2021; Mensah and Mensah, 2018).

The better the service experience perceived by consumers, this will further increase their satisfaction and intention to repurchase a product or service from the website or application.

Furthermore, this study also confirmed the direct influence of customer satisfaction on repurchase intention. Satisfied customers will have the intention to repurchase a product or service. Conversely, when they feel dissatisfied, they will be reluctant to shop again. The results of this study strengthen the findings of previous studies (Liao et al., 2017; Feng et al., 2018; Law et al.,

2022) that repurchase intention is influenced by customer satisfaction.

Then, in the fourth hypothesis, this study finds that when customers are satisfied because of a good service experience when buying a product, they will have the intention to repurchase the product or service. Satisfaction can be determined by comparing customer expectations and perceived performance or customer expectations and perceived performance. Thus, when the perceived performance exceeds expectations, the consumer will be satisfied. This study also confirms the findings of Mensah and Mensah (2018) Goel et al., 2022; Javed and Wu., 2020; Anshu et al., 2022) that customer satisfaction can mediate the relationship between service experience and repurchase intention.

Finally, this study considers the role of perceived quality as moderating the relationship between service experience, customer satisfaction, and repurchase intention. The results of hypothesis testing prove that perceived quality is able to moderate the relationship between service experience and customer satisfaction, and customer satisfaction with repurchase intention. This shows that when customers perceive that the purchase process from the application or website that they use has good quality, this will further strengthen the influence of service experience, customer satisfaction, and ultimately lead to repurchase intention.

## 5. CONCLUSION

Previous studies have examined the role of customer experience in predicting various customer outcomes such as satisfaction, loyalty, and purchase intention. This study focuses on analyzing the direct influence of service experience on customer repurchase intention through the mediating role of customer satisfaction. Furthermore, the author also

considers the moderating role of perceived quality in strengthening the influence of the variables itself. In this regard, we specifically focused customer experience on the service side in using online business application, thus using the term of service experience rather than customer experience. The results of the study indicate that all hypotheses proposed are accepted and have a significant positive influence. Therefore, considering the confirmed relationship in this study, our findings show that service experience becomes the predecessor for customer satisfaction and their intention to repurchase a product or service from certain online business application.

### **5.1 Implication and Limitation**

This research provides several implications and contributions, both in theory and practice. The theoretical contribution of this research is to expand the literature in terms of customer behavior in the online business context, especially service experience, perceived quality, customer satisfaction, and repurchase intention. In addition, this study also emphasize the importance of intelligent service experiences and expand the literature on services in online business.

Although this study has been carried out using appropriate scientific

rules, there are several limitations that needs to be considered by future researchers. First, this study is using cross-sectional data, thus there is a need to examine the relationship between variables using longitudinal approach in order to confirm the causality of the variables. Furthermore, the respondents of this study are students from different universities in Bandung. For future studies, it is recommended to widen the geographical area to ensure the generalizability of the result.

### **5.2 Managerial Implication**

This study advises business people to pay attention to the services they provide, even if they are online. This is because good service will lead to customer satisfaction, which also increases repurchase intention, and is able to increase the profits received by the company. In addition, companies also need to pay attention to the importance of the quality of the services they provide, so as to increase customer satisfaction and their intention to repurchase. This is because in the context of online business, a good service can reduce skepticism and increase satisfaction for consumers and can be a differentiator from other competitors and create value for service providers.

## REFERENCE

- Ahmed, A., Bhatti, S. H., Gölgeci, I., & Arslan, A. (2022). Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121513. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121513>
- Alenazi, S. A. (2021). Determinants of Pre-Service Failure Satisfaction and Post-Service Recovery Satisfaction and their Impact on Repurchase and Word-of-Mouth Intentions. *Calitatea*, 22(182), 88-94.
- Anshu, K., Gaur, L., & Singh, G. (2022). Impact of customer experience on attitude and repurchase intention in online grocery retailing: A moderation mechanism of value Co-creation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102798. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102798>.
- Azhar, M. S. (2020). *The Effect of Customer Relationship Management Factors on Airline Customer Satisfaction*. Dissertation.
- Beltagui, A., Darler, W., & Candi, M. (2015). Measuring the deliverable and impressive dimensions of service experience. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 478-492. <https://doi.org/10.1111/caim.12130>
- Chen, N., & Yang, Y. (2021). The impact of customer experience on consumer purchase intention in cross-border E-commerce—Taking network structural embeddedness as mediator variable. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102344. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102344>
- Daskalaki, V. V., Voutsas, M. C., Boutsouki, C., & Hatzithomas, L. (2020). Service quality, visitor satisfaction and future behavior in the museum sector. *Journal of Tourism, Heritage and Services Marketing (JTHSM)*, 6(1), 3-8.
- El-Adly, M. I., & Eid, R. (2016). An empirical study of the relationship between shopping environment, customer perceived value, satisfaction, and loyalty in the UAE malls context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.002>
- Feng, R., Wang, Y. C., & Ryan, B. (2018). Service experiences at luxury hotels. In *Quality Services and Experiences in Hospitality and Tourism. Bridging Tourism Theory and Practice*, 9, 181-193. <https://doi.org/10.1108/S2042-144320180000009013>
- Gan, C., & Wang, W. (2017). The influence of perceived value on purchase intention in social commerce context. *Internet Research*, 27(4), 772–785. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2016-0164>.
- Gao, Y., Wang, Y., & Zhang, M. (2021). Who really cares about the environment? CEOs' military service experience and firms' investment in environmental protection. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 30(1), 4-18. <https://doi.org/10.1111/beer.12320>

Goel, P., Parayitam, S., Sharma, A., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2022). A moderated mediation model for e-impulse buying tendency, customer satisfaction and intention to continue e-shopping. *Journal of Business Research*, 142, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.041>.

Hassani, A., & Mosconi, E. (2022). Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121416. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121416>.

Hsu, M. H., Chang, C. M., Chu, K. K., & Lee, Y. J. (2014). Determinants of repurchase intention in online group-buying: The perspectives of DeLone & McLean IS success model and trust. *Computers in Human Behavior*, 36, 234-245.

Iglesias, M. P., & Guillén, M. J. Y. (2004). Perceived quality and price: their impact on the satisfaction of restaurant customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 373-379. <https://doi.org/10.1108/09596110410550824>.

Izogo, E. E., & Jayawardhena, C. (2018). Online shopping experience in an emerging e-retailing market. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(2), 193-214. <https://doi.org/10.1108/jrim-02-2017-0015>

Jang, S. S., & Namkung, Y. (2009). Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian–Russell model to restaurants. *Journal of Business research*, 62(4), 451-460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.038>

Javed, M. K., & Wu, M. (2020). Effects of online retailer after delivery services on repurchase intention: An empirical analysis of customers' past experience and future confidence with the retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101942. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101942>.

Kabadayi, S., Ali, F., Choi, H., Joosten, H., & Lu, C. (2019). Smart service experience in hospitality and tourism services: A conceptualization and future research agenda. *Journal of Service Management*, 30(3), 326-348. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0377>.

Kar, A. K., Kumar, S., & Ilavarasan, P. V. (2021). Modelling the service experience encounters using user-generated content: A text mining approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(4), 267-288.

Khan, I., Hollebeek, L. D., Fatma, M., Islam, J. U., & Riivits-Arkonsuo, I. (2020). Customer experience and commitment in retailing: Does customer age matter?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102219. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102219>

Kemppainen, T., & Uusitalo, O. (2021). Introducing a sensemaking perspective to the service experience. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(2), 283-301. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2021-0030>

Kim, Y. J., & Kim, H. S. (2022). The Impact of hotel customer experience on customer satisfaction through online reviews. *Sustainability*, 14(2), 848. <https://doi.org/10.3390/su14020848>.

Konuk, F. A. (2018). The role of store image, perceived quality, trust and perceived value in predicting consumers' purchase intentions towards organic private label food. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 304-310. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.04.011>.

Konuk, F. A. (2021). The moderating impact of taste award on the interplay between perceived taste, perceived quality and brand trust. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102698. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102698>.

Law, C. C., Zhang, Y., & Gow, J. (2022). Airline service quality, customer satisfaction, and repurchase Intention: Laotian air passengers' perspective. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 741–750. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.02.002>.

Lian, J. W. (2021). Determinants and consequences of service experience toward small retailer platform business model: Stimulus–organism–response perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102631.

Liao, C., Lin, H. N., Luo, M. M., & Chea, S. (2017). Factors influencing online shoppers' repurchase intentions: The roles of satisfaction and regret. *Information and Management*, 54(5), 651-668. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.12.005>.

Mbango, P. (2018). Examining the effects of customer satisfaction on commitment and repurchase intentions of branded products. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1521056. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1521056>

Mensah, I., & Mensah, R. D. (2018). Effects of service quality and customer satisfaction on repurchase intention in restaurants on University of Cape Coast campus. *Journal of Tourism, Heritage and Services Marketing*, 4(2), 27-36. <http://doi.org/10.5281/zenodo.1247542>.

Mombeuil, C., Fotiadis, A. K., & Wang, Z. H. (2019). The Pandora's box of corporate social irresponsibility: An exploratory study within a failed State context. *Journal of Cleaner Production*, 234, 1306-1321. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.262>

Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25 (3), 243-254. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>

Olshavsky, R. W. (1985). Perceived quality in consumer decision making: an integrated theoretical perspective. *Perceived Quality*, 4(1), 3-29.

Pahlevan Sharif, S., She, L., Yeoh, K. K., & Naghavi, N. (2022). Heavy social networking and online compulsive buying: the mediating role of financial social comparison and materialism. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(2), 213-225. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1909425>.

Pappas, I. O., Pateli, A. G., Giannakos, M. N., & Chrissikopoulos, V. (2014). Moderating effects of online shopping experience on customer satisfaction and repurchase intentions. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 42(3), 187-204. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2012-0034>.



Rahayu, K. S. (2021). E-ServQual on E-Trust, E-Satisfaction and Online Repurchase Intention. *Review of International Geographical Education Online*, 11 (4), 1426- 1439.

Rita, P., Oliveira, T., & Farisa, A. (2019). The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping. *Heliyon*, 5(10), e02690. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02690>

Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>.

Wilson, N. (2022) Price Satisfaction Vs Product Quality: Which Factor Has A More Significant Effect On Customer Loyalty Toward Green. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.19166/derema.v17i1.4970>

Yan, L., Xiaojun, F., Li, J., & Dong, X. (2019). Extrinsic cues, perceived quality, and purchase intention for private labels: Evidence from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31 (3), 714-727. <https://doi.org/10.1108/apjml-08-2017-0176>

Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, & the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85. <https://doi.org/10.1177/0092070300281007>

Zou, S., Schlegelmilch, B. B., & Stottinger, B.(2015). *International marketing in the fast changing world*. Emerald Group Publishing.

Zulganef, Z. (2006). The Existence of Overall Satisfaction in Service Customer Relationships. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(3), 301-321. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5614>

## Appendix

### Service Experience

1. The service of the online shopping application induces my feelings and sentiments
2. The service of the online shopping application reminds me of actions and behaviors when I use this application
3. The service of the online shopping appeals to my senses

### Customer Satisfaction

1. I am satisfied with the online shopping application experience
2. I am pleased with the online shopping application experience
3. My feeling with using online shopping application was good

### Perceived Quality

1. I believe in the good quality of using online shopping application
2. I think that the purchase using online shopping application is guaranteed
3. I believe that the product/service I purchase using online shopping application is trustworthy

### Repurchase Intention

1. I intend to continue online shopping application in the future
2. I will continue to use online shopping application in the future
3. I will regularly use online shopping application in the future

# ORGANIZATIONAL INERTIA AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: FAMILY BUSINESS CONTEXT IN INDONESIA

Intan Ramadania<sup>1)</sup>, Tiffany Angwar<sup>2)</sup>, Metta Padmalia<sup>3)</sup>, Teofilus<sup>4)</sup>

<sup>1, 2, 3, 4)</sup> *Ciputra University, Surabaya, Indonesia*

iramadania@student.ciputra.ac.id

tiffany01@student.ciputra.ac.id

metta.padmalia@ciputra.ac.id

teofilus@ciputra.ac.id\*

## ABSTRACT

This research focuses on the fast-growing family business in Indonesia. The purpose of this study is to discuss the performance of family companies that are in a state of inertia, where Top Management Team (TMT), namely the executive ranks of the company's leaders is needed to influence the management of cynicism to commitment to move in organizational change. The theory of leadership by comparing the perception of ideal change in organizations is the reference we use, namely the implicit change leadership theory (ICLT). This research method uses a non-probability sampling method where the probability of being selected as a sample is not the same. The sampling technique used was purposive sampling and qualitative analysis of the organizational performance points of 31 family companies in Indonesia. The findings show that the paternalistic attitude of family culture reflects the commitment of TMT to make changes and performance that supports the company's success to move from inertia. The novelty in the article is the relationship of TMT in family businesses that supports the role of change through strong commitment, so that cynicism in family companies does not have a significant effect on organization.

Keywords: Family Firm, Organizational Performance, Top Management Team (TMT), Commitment to Change, Cynicism.

## ABSTRAK

*Penelitian ini berfokus pada bisnis keluarga yang berkembang pesat di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membahas kinerja perusahaan keluarga yang sedang dalam keadaan inersia, dimana Top Management Team (TMT) yaitu jajaran eksekutif pimpinan perusahaan sangat dibutuhkan untuk mempengaruhi sinisme manajemen terhadap komitmen untuk bergerak di perubahan organisasi. Teori kepemimpinan dengan membandingkan persepsi perubahan ideal dalam organisasi adalah acuan yang kami gunakan, yaitu teori kepemimpinan perubahan implisit (ICLT). Metode penelitian ini menggunakan metode non-probability sampling dimana probabilitas terpilihnya sebagai sampel tidak sama. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dan analisis kualitatif terhadap poin-poin kinerja organisasi 31 perusahaan keluarga di Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa sikap paternalistik budaya keluarga mencerminkan komitmen TMT untuk melakukan perubahan dan kinerja yang mendukung keberhasilan perusahaan untuk beranjak dari inersia. Kebaruan dalam artikel tersebut adalah hubungan TMT dalam bisnis keluarga yang mendukung peran perubahan melalui komitmen yang kuat, sehingga sinisme dalam perusahaan keluarga tidak berpengaruh signifikan terhadap organisasi.*

*Kata Kunci: Perusahaan Keluarga, Performa Organisasi, Top Management Team (TMT), Komitmen terhadap Perubahan, Sinisme*

## 1. INTRODUCTION

The rapidly changing environment forces organizations to make changes in order to maintain their competitiveness and relevance (Ahmad & Cheng, 2018; Al-Tahitah et al., 2020; Sarfraz Ahmed Dakhan et al., 2020). One indicator of the company's success in achieving its goals can be seen through the output produced (Hasan & Khajeh, 2018). However, the

period of organizational change is complex and uncertain, so employees may feel reluctant to be involved in the process of organizational change (Islam et al., 2020). Organizations that are not able to keep up with existing changes and continue to apply the same routines will be trapped in organizational inertia (Nedzinskas et al., 2013). The concept of family business values is explicit or

implicit in both the family and business because there are often conflicting business interests and family goals (Bella & Maichal, 2008). The relationship between the context of the family business and the conditions in which the organization is trapped in inertia or hinders commitment to change, resulting in decreased company performance. Meanwhile the foundation stone on which most developing economies are based comes from the family business (Gómez-mejía et al., 2007). In the research we conducted on family companies, we assessed that change was an important aspect, for the survival of the organization so that there would be no slack and organizational death as well as improving its performance from time to time and the development of the company. Organizational change in a family company has always been a challenge, therefore it is imperative that the Top Management Team move to lead and maintain a competitive advantage is the main interest of this article. Family firms with competitive resources will result in value creation across generational differences (Habbershon & Pistrui, 2002; Sirmon & Hitt, 2003).

Therefore, the TMT supports for employees behaviour towards organizational change is a determinant of the success of change (Ahmad & Cheng, 2018; Armenakis et al., 1993; Van der Voet et al., 2016). Commitment to change is a form of behaviour that supports employees towards the changes needed to achieve the success of change initiatives (Abrell-Vogel & Rowold, 2014; Al-Tahitah et al., 2020). Hierarchical closeness and mutual trust between leaders and employees are able to generate commitment to change and improve performance during times of change (Hill et al., 2012; Wahyudin et al., 2020). High commitment to change will create good organizational performance

(Neves & Caetano, 2009). In addition, employee commitment that is formed because of the willingness to engage in an action makes them mobilize their thoughts and actions to achieve the desired results (Meyer & Herscovitch, 2001). Companies that survive are also influenced by generations who want to change, when there is a transfer from the old generation who will retire to the next generation (Hartel et al., 2009). Successor commitment defines the main foundation as a unidimensional construct within the family firm (Sharma & Irving, 2005). Commitment to change in the family business also depends on the current generation, how they accept change and endure change. The influence of commitment will be felt by all parties from inside and outside the company.

This research is important because family companies are companies owned and managed by family members (Olson et al., 2003), where the values and norms are brought into the company might hinder change initiatives (Chirico, 2006), where a strong corporate culture will result in high commitment (Marchalina et al., 2018). Family business considers its members as a second family and vice versa, which have a major effect on the successful performance of a company to be better (Carmon et al., 2010). Another cause of inertia in family companies is cynicism triggered by a lack of trust in the company, thus affecting attitudes or beliefs in the organization (Andersson, 1996). In addition, employees' views of cross-generational leaders in family firms can also generate cynicism. This belief can be managed in the strategic management process and the psychological process of TMT (Wooldridge et al., 2008) for unites the will of commitment between generations. A well-formed TMT will generate to good commitment, so as to reduce cynicism and create or renew a value which is

considered important because part of the development of company performance (Koiranen, 2002).

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **2.1 Implicit Change Leadership Theory**

Every organization needs a leader to guide the team in achieving organizational goals. The type of leadership applied by leaders in organizations affects how employees perceive their leaders and how they feel about the organization. The theory of implicit change leadership (ICLT) describes how individuals compare the perception of the ideal change leader that they have in mind with the actual leader's behaviour during organizational change (Guerrero et al., 2018; Hechanova et al., 2018; Magsaysay & Hechanova, 2017). Several studies related to implicit change leadership have been conducted among business firms and academic institutions (Hechanova et al., 2018; Sarfraz Ahmed Dakhan et al., 2020), in which researchers found that leader behaviour affects employee commitment.

The leadership style adopted by the leader affects the way employees perceive the leader and how they feel about the organization. Therefore, the leader must be able to protect all employees so that the employee's perception of the leader is positive. Employee resistance to change can be reduced (Day et al., 2017) when they have a positive perception and believe in their leader so that commitment to change can increase. Preferred leadership behaviour has a positive influence on employee motivation, commitment, satisfaction, and performance (Cho et al., 2019). Therefore, a leader must understand what employees expect from his leadership. Thus, employee commitment to change will increase and organizational performance will also increase.

However, if the leader fails to gain a positive perception, employees will begin to feel cynical about the organization, even specifically towards the leader. Therefore, cynicism must be managed properly so that organizational change can run smoothly. Cynicism towards change is influenced by change leaders, where employees blame their leaders for their lack of motivation and incompetence (Wanous et al., 2000). Leadership also emphasizes the role concepts of employees' perceptions, expectations given to them, as well as cognitive prototypes of the leadership process (Kenney, Schwartz-Kenney, 1996). ICLT will reflect an interest in developing leadership traits, but the time span needed to understand managerial leadership requires a longer time which requires the focus of ICLT studies as a bias in leadership measurement (Epitropaki & Martin, 2004). Strategy and performance are expected to reflect the characteristics of TMT, which can be seen from the next generation in top leadership positions that they look good or even better than before.

### **2.2 Cynicism About Organizational Change**

Due to the fast-paced changes in the business environment, an organization must undergo changes to maintain its competitiveness and sustainability. However, some people may respond negatively to organizational change. Negative responses come in many forms, one of which is cynicism. Organizational cynicism is generally defined as a negative attitude towards the organization where he works which consists of the dimensions of belief, affective, and behaviour (Dean et al., 1998). Organizational cynicism is "a learned belief that fixable problems in the workplace will not be solved due to factors beyond the individual's control" (Vance, et al., 1996).

Cynicism towards organizational change arises because of the influence of change leaders. People always have expectations and this leads to individual perceptions of others. This also applies to employees in organizations, where they have a certain image of their leader. When expectations and reality do not match, of course there will be disappointment, which in this case creates cynicism towards the leader. Organizational change cynicism is specifically directed at organizational change efforts, such as new leadership tactics and organizational restructuring (Bakari et al., 2019). Negative attitudes towards change leadership occur when cynical employees perceive the leader as incompetent and dishonest (Thundiyl et al., 2015).

The behaviour of leaders is always considered a reference and considered by employees, can be used as an example and influence their views on doing their work. The generation that plays an active role in the company determines the climate focus of the company. The nature between generations are different and also underlies their transition to change, has been highlighted by Fox et al. (1996), who argues that the 'leadership' of incumbents and successors emphasizes the importance of successional relationships and generations will affect different leadership qualities. Prevention can be done with training related to leaders by working or learning to understand from all sides of the company, training is carried out from various sides, physically, mentally, psychologically to attitude. In particular, companies will consider protocols from management and family business culture that can affect the reciprocal relationship between employees and also leaders to families (Hartel EJ Charmine, Bozer Gil, 2009). Cynicism will be reduced when you get a charismatic leader, having strong interpersonal skills (Graetz, 2000).

### 2.3 Top Management Team

In the management pyramid, there are three levels of categories. First, middle and top managers. The executive leadership or Top Management Team (TMT) in a company consists of individuals who are involved in making company decisions (Rost and Osterloh, 2010). Responsible for forming strategies, as well as overall planning, implementation of plans, to company performance (Wu & Wu, Yenchun Jim, 2017). TMT helps organizations to be sustainable in a change, supporting more innovative organizations in updating their strategies to respond to the market (G. Chen et al., 2005). The decision to implement changes is taken by TMT first before being implemented by employees. Therefore, TMT is an important asset in managing an organization, both creating a positive and comfortable work environment and motivating subordinates. A leader can manage the ability of their leaders with a growth mindset that can make it easier for them to achieve their goals (Bella & Maichal, 2008). This makes the leadership style and behaviour adopted by TMT the key to the success and failure of organizational culture formation and system implementation (Richard et al., 2009).

Organizational outcomes such as strategy and performance are expected to reflect TMT characteristics. The process on the influence of the family business can be considered by understanding the aspects of TMT that must be considered (Allura, 2018). But another conclusion is that top managers have relatively little influence on organizational outcomes due to environmental forces and inertia (Liebersson & Connor, 2014). The second effect of a long working life is to reduce the adoption of new or unique strategies (Katz et al., 2014).

TMT is a fundamental element in a company regarding governance,

especially family companies (Cabrera-Suarez & Martín-Santana, 2014). In Indonesia, family management is considered less good than professional management (Djarnitko, Triyono et al., 2011). This comparison must be balanced with real action, namely strategy. Furthermore, the involvement of the family will also have an impact on the TMT because it can create a correlation of a strong commitment that organizational leaders have to family companies making a positive value (Minichilli et al., 2010).

#### **2.4 Commitment to Change**

Previous research on commitment to change has been explored in the context of the history of change, organizational leadership, trust in management, and employee commitment to the organization (Meyer & Hamilton, 2009). Researchers argue that employee commitment to change is a form of employee support for change that is considered important for successful change implementation (Jung et al., 2020; Lee et al., 2017) and organizational leaders have the capacity to strengthen commitment to change (Guerrero et al., 2018). Commitment can encourage members to achieve goals so that together they unite and struggle (Yulan & Bernanto, 2017) because TMT have a great influence on cultural change in the company (Bertsch, 2018; Graetz, 2000).

Specifically, Herscovitch and Meyer (2002) define commitment to change as a force in the form of a mindset that binds individuals to an action that is considered necessary for the successful implementation of change initiatives. Meyer & Allen (1991) proposed that organizational commitment has three components, which consist of affective commitment (the desire to support change), continuance commitment (acknowledging the costs associated with failure to support change), and normative

commitment (a sense of obligation to support change).

Companies inevitably have to make a commitment to change as part of the corporate culture in order to be able to keep up with changes in the business environment that occur. Companies can conduct research to determine the level of employee commitment in their company by looking at the contribution to employee motivation, reducing absenteeism, increasing employee performance and ensuring a minimum employee turnover rate (Coetsee, 2014; Herold et al., 2008). This study focuses on affective commitment, where there is “emotional attachment to, identification with and involvement in the organization” (Meyer & Allen, 1991) of leaders in family firms to achieve organizational performance goals and ensure the continuity of family firms. Keeping the family business and emotional ownership, can make the core of a commitment to be carried out. The concept of emotional ownership has an emotional connection with judgment that is deeply entangled in a corporate context itself (Miller, Steier & Le Breton-Miller Of & Business, 2003; Sharma & Irving, 2005). According to Suess-reyes (2016), identification of family members with family and business can be strengthened through family governance and encouraging intergenerational orientation of family members. On the other hand, Vallejo and Langa (2010) found that family firms support the management of affective commitment which explains the high level of identification, involvement, and loyalty among employees in family firms compared to non-family firms.

#### **2.5 Organizational Inertia**

Change cannot always be absorbed and accepted immediately, it takes a long process to go through, but change is a prerequisite needed by companies to achieve competitive

advantage (Chow & Hamilton, 1993; Duhaime & Schwenk, 1985; Eisenhardt & Martin, 2000). Companies that fail to bring about change will experience a decline and the impact of decline slowly. Company setbacks that cannot be overcome will experience threats, and this is what is defined as inertia (Levinthal, 1992; Tushman et al., 1996). Inertia by Richard (1995) is defined as the existence of a strong order and function in a company. The order or position held by the individual defines the efficient argument that has an impact on the company's profits. If the arrangement is not efficient, it will cause problems for the company which is for inertia which makes the company retreat, the result of threats to the loss of the company because it cannot adjust to the situation (Gilbert, 2005). Inertia often occurs in the context of family companies, where inertia defines the pattern formed in the strategy of family companies. The pattern that is often found is a pattern that keeps repeating from one generation to the next. Sánchez Marín et al. (2017) argues that the family culture that is rooted in the company becomes an obstacle for companies to make changes, thus causing inertia for the company. Furthermore, Chirico (2006) found that the paternalistic attitude of family members as leaders in order to preserve the culture that was brought into the company could hinder the company from making changes.

## 2.6 Organizational Performance

Company performance is one of the indicators of company success that is widely used, both by management teams and researchers. The company's ability to set goals and objectives is important to achieve and improve overall organizational performance (Pang & Lu, 2018). The company's success in achieving its goals is reflected in the output produced by the company (Hasan & Khajeh, 2018). Furthermore, Robbins

(2003) suggests that another term for performance is human output which can be measured by productivity, absenteeism, turnover, citizenship, and satisfaction.

When a company is not able to produce good output or performance, this means that the system in management or the company is not good. Therefore, companies need to make performance improvements to improve the output produced. Brahmāsari (2004) suggests that performance is the achievement of organizational goals which can be in the form of quantitative or qualitative output, creativity, flexibility, reliability, or other things desired by the organization. Emphasis on performance can be short-term or long-term, there are also individual, group and organizational levels (Richard et al., 2009). Performance management is a process designed to link organizational goals with individual goals, so that the two goals meet (Shin et al., 2015). Performance can also be an action or execution of a task that has been completed by a person within a certain period of time and can be measured (Richard et al., 2009).

## 2.7 Organizational Inertia and Cynicism About Organizational Change

Inertia is defined as a low commitment to change or a tendency to resist change when the change is needed to deal with environmental changes (Chirico, 2006). Furthermore, Özgenel (2021) say that inertia is caused by a lack of willingness to change and initiation to initiate it. This statement supports the relationship between inertia and change cynicism through research conducted by (Gunduz, 2017), where it was found that inertia affects the level of cynicism of change at the individual employee level and emphasizes that change is always the strongest predictor of cynicism. In a



family company, the family values and norms that are brought into the company can hinder change initiatives if the company leader firmly maintains the values and norms that have been carried out and passed down for a long time (Anggadwita et al., 2019; Chirico, 2006).  
H1: There is a difference in the degree of cynicism caused by organizational inertia.

## **2.8 Top Management Team and Organizational Inertia**

The tendency of organizations to maintain the status quo and be reluctant to make changes is related to the mindset and perceptions of upper middle management (Moraes Carvalho et al., 2018). The success of a problem solving in the past can lead to dependence in solving problems in the future, regardless of the challenges facing the company, as a result of the dominant role of the owner (Suárez M, Katiuska Cabrera-, García-Almeida Desiderio Juan, 2018; Zahra, 2005).

The impact of negative threats will increase inertia which makes the company retreat, the result of threats to the loss of the company because it cannot adjust to the situation (Gilbert, 2005). In family companies, family members are often involved in the management of the company. Sánchez Marín et al. (2017) say that the family culture that is rooted in the company becomes an obstacle for companies to make changes. The attitude of paternalism in family members as leaders to preserve family traditions can hinder companies from making changes, on the contrary, entrepreneurial attitudes actually encourage companies to make changes and innovate (Chirico, 2006; Suárez M, Katiuska Cabrera-, García-Almeida Desiderio Juan, 2018). Therefore, if the mindset of family members as managers is past-oriented and does not want to accept the fact that the

company must make changes, then inertia will arise (Santiago, 2015).

H2: There is a difference in the level of inertia caused by Top Management Team.

## **2.9 Cynicism About Organizational Change and Organizational Performance**

Many studies have associated a negative relationship between cynicism and job performance (Byrne & Hochwater, 2008; Chiaburu et al., 2013; Suárez M, Katiuska Cabrera-, García-Almeida Desiderio Juan, 2018). However, in the context of family companies in most countries in Asia, specifically in Indonesia, where with the existence of high power distance (Kim et al., 2018), silence cynicism will occur. Thus, when employees feel cynical about their superiors, they will not show it through behaviours that directly affect organizational performance (Abugre, 2017; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

H3: There are differences in the cynicism of family businesses in Indonesia towards organizational performance.

## **2.10 Top Management Team and Organizational Performance**

TMT (tenure/senior) company leaders have a more significant role in strategy and their performance tends to follow a more persistent strategy, in line with the industry's central tendency. Specifically, TMT consists of executive personnel within the organization who are responsible for the overall planning, implementation of plans, and company performance (Wu & Wu, Yenchun Jim, 2017). The results of TMT performance affect the company's performance, the stronger the good TMT performance, the better the organizational performance. The leadership style and behaviour applied are the keys to the success and failure of organizational culture formation and system implementation, which in turn will affect the company's performance

(Richard et al., 2009; Wu & Wu, Yenchun Jim, 2017).

H4: Different TMTs will trigger different levels of organizational performance.

### **2.11 Organizational Inertia and Organizational Performance**

Basco & Pérez Rodríguez (2011) and Mičánek (2019) say that family involvement in the company can affect the company's performance. Chirico (2006) found that in family firms there was an increase in entrepreneurial performance in the first generation, then stabilized in the second and third generations, although dynamic abilities fluctuated due to inertia. This can happen when the culture in a family company has taken root and causes inertia (Sánchez Marín et al., 2017), forming a pattern which is then passed on from generation to generation so that it becomes a habit to have superior values in the company. This is good for family companies because employees tend to be loyal to the company, even when company leaders have been transferred to the next generation (Donnelley G, 1988; Herold et al., 2008; Mičánek, 2019) so maintaining old habits can actually encourage good performance.

H5: There is a difference in organizational performance due to organizational inertia.

### **2.12 Organizational Inertia, Cynicism About Organizational Change and Organizational Performance**

Low initiation and willingness to change leads companies to inertia (Özgenel, 2021). When a company is not able to produce good output or performance, this means that the system in management or the company is not good. Therefore, companies need to make performance improvements to improve the output produced. Trismiyanto, H. H., & Sule, E. T. (2018) and Brahmasari (2004) suggests that performance is the achievement of organizational goals

which can be in the form of quantitative or qualitative output, creativity, flexibility, reliability, or other things desired by the organization.

Byrne & Hochwater (2008) found that high cynicism causes performance to be at its lowest. This is supported by Thundiyil et al. (2015) who suggested that change cynicism has a detrimental effect on employee performance because it feels justified to withhold work effort during change initiatives, resulting in lower performance. The inability to make a change in adapting will be an obstacle to the idea of change itself in terms of company strategy, products and programs as well as the whole company (Van De Ven & Poole, 1995). Bakari et al. (2019) and Wanous et al. (2000) stated that affective cynicism can affect the decrease in work motivation to one's performance. Affective cynicism is an emotional reaction such as frustration, disappointment, anger to disgust towards an organization. Therefore, the TMT situation is very important in managing the level of corporate cynicism by creating a positive situation, providing various positive motivations and behaviours. Employees in general if they have a negative attitude are also reflected in their negative performance (Lučić Lana, Gojčeta Alen, 201) When TMT provides control within the organization well and can be well received to give a positive response, this will produce good results, even cynicism does not occur. Management of cynicism can be done by leading instrumentally or involving the environment in creating conditions that motivate the desired behaviour as well as by creating a value (Nadler & Tushman, 2001; Politicorum & Millhoff, 2019).

H6: Organizations will perform well if inertia is managed with positive cynicism.

### **2.13 Top Management Team, Commitment to Change and Organizational Performance**

Researchers have explored how TMT behaviour affects employee commitment to change. Hill et al. (2012) argues that employee commitment to change is influenced by employee hierarchical proximity to TMT. This is also influenced by mutual trust, especially trust in leaders, because leaders can confidently drive change and motivate employees so that they can improve performance during the transition period (Wahyudin et al., 2020).

Building a high-level commitment to innovation is highly dependent on the CEO team and management (Anderson, 2019). Innovation plays an important role in change, where innovation destroys and reinvents markets and firms (Schumpeter, 2016), avoids barriers to entry and lifts barriers where they did not exist before and is a source of sustainable competitive advantage. In a world of rapid change, investing in innovation is equivalent to holding options for the future. This study explores change commitment from the perspective of TMT and employees. If the leader of the organization plus a group of employees are committed to developing organizational update, then there is a change in organizational performance (Teofilus et al., 2021). First, from the perspective of family business owners, Basly & Saunier (2020) argue that the commitment of family business members is formed through involvement in the company and is based on core family values.

One of the characteristics of a family business is a strong personal commitment (Azoury et al., 2013;

Echevarria, 2017). It seems that family business companies think and treat employees as a family. Even during economic downturns, family businesses tend to avoid firing employees and have low job rotation rates which make employees feel safe and in control (Azoury et al., 2013). This generosity makes family businesses different, so employees develop loyalty and commitment in the business cycle (Azoury et al., 2013). Furthermore, Anggadwita et al. (2019) and Santiago (2015) says that when leaders focus on one generation and innovate to deal with environmental changes, family companies can be sustained for generations.

Family owned and managed companies are strongly influenced by clan culture rooted in family values and traditions, making them introverted and confined to old and unchanging traditions (Sánchez Marín et al., 2017). This may limit the company from making significant changes and decisions. Decision making in family companies is solely to show the owner's commitment to the welfare of his family members (Basly & Saunier, 2020). Furthermore, Chen and Francesco (2003) and Eliyana and Ma (2019) show that employee performance can be improved through managers by managing employee commitment to the organization. Better performance will be achieved when employees have a higher level of commitment and satisfaction with the organization because employees perceive the organization as a second family (Park & Seo, 2016).

H7: The organization will show good performance if it is supported by TMT and commitment.

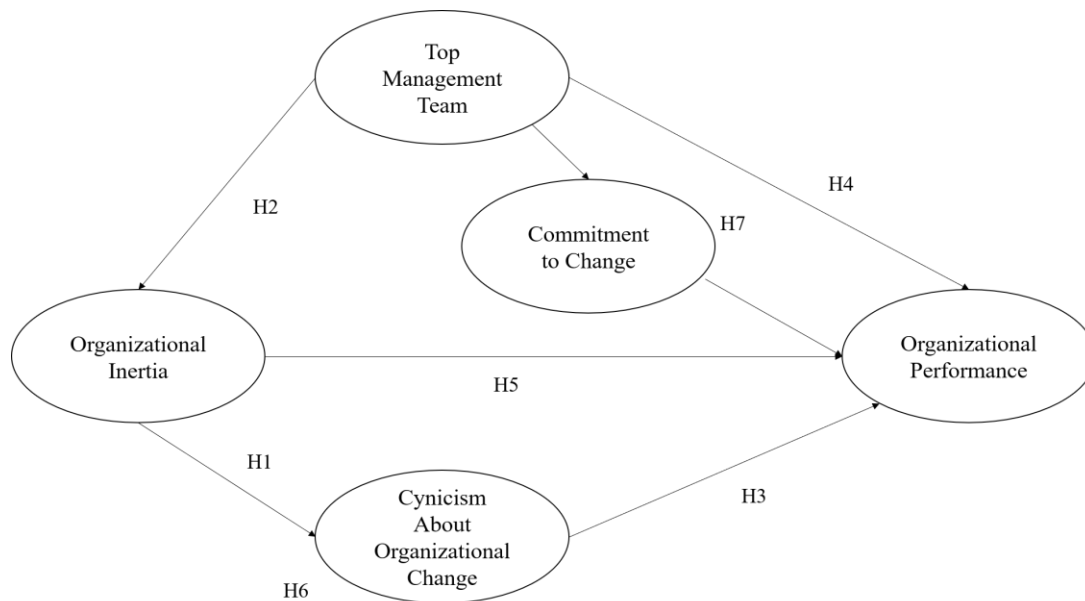


Figure 1. Hypothesized research model.

### 3. RESEARCH METHOD

The population of this study is a family business in Indonesia. Sampling in this study was conducted using the non-probability sampling method, where the opportunity to be selected as a sample is not the same. The sampling technique in this study uses purposive sampling, which according to Malhotra (2010), this technique is based on certain characteristics possessed. In order to be a sample of this research, respondents need to meet two criteria, namely the business has been running for at least 3 years and has been run for at least 2 generations.

The sample in this study consisted of 31 family businesses spread throughout Indonesia which are engaged in various fields, such as pharmacy, hospitality, automotive, and others. Respondents from the sample were obtained using a multisource consisting of two sources. The first source is a leader in a family company from various divisions, ranging from production, marketing, finance, personnel, to administration. While the second source is obtained from employees, where as many as three

employees represent a leader. Each company gave 4 respondents, so the total respondents in this study amounted to 124 people. Thus, it is possible for this study to look at the variables from two different perspectives. However, this study was limited to 31 family companies because the leadership position was too high for employees, resulting in communication difficulties between leaders and employees, technology limitations because not all employees have email or smartphones, employees are old so they do not master the use of technology, and so.

Data collection in this study used primary data taken through a questionnaire by compiling a list of questions that had been prepared in advance. The commitment to change variable has 18 operational items adapted from Herscovitch and Meyer (2002). While the organizational inertia variable there are 19 operational items adapted from Gilbert (2005) and Sydow et al. (2009). Variables that affect the Top Management team affect the dimensions of educational background, age and

tenure as well as functional background are obtained from Tihanyi et al. (2000). While the measurement of cynicism on the variable has 24 operational items adapted from Wanous (2004), Bedeian and Shaw (2007) and Dean et al. (1998) includes dimensions of pessimism, dispositional attribution and situational attribution.

Finally, this study measures organizational performance from a subjective point of view with a total of 8 operational items adapted from Richard et al. (2009). The questionnaire was implemented in two stages, where the operational items that had been adapted from previous research were translated into Indonesian and then translated back into English to avoid misinterpretation in the translation process. In addition, the questionnaire was re-examined to avoid informal errors such as double-barrelled questions. The questionnaire in this study used a Likert scale as a measurement tool. Measurements on the Likert scale are an indication of research that has 5 (five) scales that are useful for simplifying the process of calculating results and making it easier for respondents to respond (Sekaran & Bougie, 2016). In this study, the trend of cynicism about organizational change with organizational inertia, organizational inertia with top management team, organizational performance with organizational inertia, organizational performance with top management team, and organizational performance with cynicism about organizational change was seen from the t-test results. T-test was conducted to test the effect of each independent variable partially on the dependent variable and the coefficient of determination which aims to measure how far the model's ability to explain the variation of the dependent variable. While the variables of organizational performance, organizational inertia, and cynicism about

change as well as organizational performance, commitment to change, and top management team variables are seen from the ANOVA results.

#### 4. RESULTS AND DISCUSSION

Analysis of the results we provide from a sample of 31 family firms that have a lot of influence and change but ignore it. The results presented in this paper are intended as a starting point to encourage family companies to develop more TMT for organize commitment to change aimed at improving organizational performance.

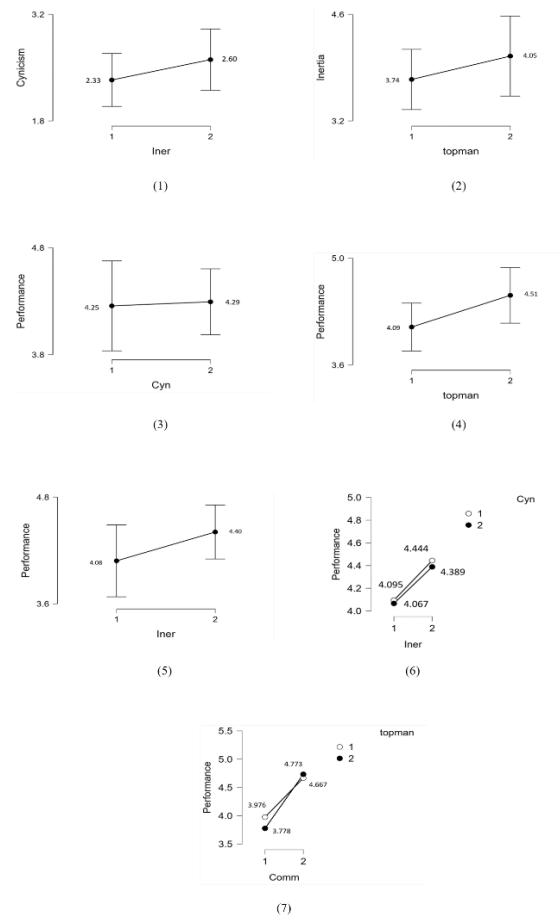


Figure 2. Descriptive plots of T-test and ANOVA results.

This finding in figure 2 shows several results, including (1) the relationship between cynicism and inertia, based on the t-value (-0.998) and p-value (0.327), which shows that there is no difference in perception of cynicism

and Inertia, thus hypothesis 1 is not supported. However, *t*-test shows that when inertia is high (mean = 2.60), there is a tendency for cynicism to occur. This is because the relationship between inertia and cynicism in the context of family business, inertia affects the level of cynicism of change at the individual employee level and emphasizes that change is always the strongest predictor of cynicism. High organizational inertia results in low cynicism because the company does not want to change. This is because high involvement of TMT means

little changes happen in the company, which means inertia level is high. Family business need consistency, so when inertia is low, the company keeps evolving and inconsistent. Complex changes also need to regulate the cynicism that arises so that they are managed properly, this is evidenced by changes being a prerequisite needed by companies to achieve performance and competitive advantages (Chow & Hamilton, 1993; Duhaime & Schwenk, 1985; Eisenhardt & Martin, 2000).

the

Relationship Between Variables	t-Value	p-Value	Cut-off Value	Hypothesis Testing Result
Cynicism significantly affects inertia	-0.998	0.327	0.05	Not Supported
Inertia significantly affects TMT	-1.022	0.316	0.05	Not Supported
Cynicism significantly affects performance	-1.399	0.173	0.05	Not Supported
TMT significantly affects performance	-1.856	0.074*	0.05	Supported
Performance significantly affects inertia	-0.159	0.875	0.05	Not Supported
Performance significantly affects inertia and cynicism	-	0.957	0.05	Not Supported
Performance significantly affects TMT and commitment	-	0.582	0.05	Not Supported

Figure 3. Path Coefficient Analysis

\* = Sig. 10%  
 \*\* = Sig. 5%  
 \*\*\* = Sig. 1%

The next finding in this study (2) shows that the behaviour of TMT will affect inertia in family business (Figure 2). Based on the *t*-value (-1.022) and *p*-value (0.316), which shows that there is no difference in perception of inertia and TMT, thus hypothesis 2 is not supported. However, the involvement of family members as owners and in company management affects decision making and company goals that are oriented to the wishes, values, and preferences of family members (Anggadwita et al., 2019; Chua et al., 1999). When the involvement of the TMT is high (mean = 4.05), it will cause high organizational inertia, because of the family culture and paternalism to preserve family traditions, which are obstacles for

company to make changes. Inertia occurs because a high TMT, interfere with an open mind so the inertia increases. This is supported by Santiago (2015) and Chirico (2006), where the mindset of leaders in family companies is past-oriented and has a paternalistic attitude to maintain corporate culture can lead to conditions of inertia.

Hypothesis 3 in this study sees that when there is cynicism, it will affect the performance of the family business. However, the findings (3) show absence of significant differences between high and low cynicism on the performance of family businesses (Fig. 2), based on *t*-value (-1.399) and *p*-value (0.173), which shows that there is no difference in

perception of performance and cynicism, thus hypothesis 3 is rejected. This is interesting to be discussed further considering that in the context of family business, especially in Indonesia, which has a high-power distance character, that emphasizes courtesy and respect for older people, it makes cynicism in organizations difficult to detect. This is in accordance with the article of Kim et al. (2018) which suggests that most countries in Asia are societies with high power distance. This condition causes silence cynicism among employees, where their displeasure is not visible due to a culture of courtesy and discomfort so that it does not directly affect organizational performance (Huseyin, 2019; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). The tendency of cynicism is not always judged negatively, but allows positive roles or cynical feelings to be sure to change, this is evidenced by research (AKAR Huseyin, 2019; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003) which also explains that cynicism is shaped by experience at work, allowing cynicism to be generated (Li & Chen, 2018) to have a better view such as being more critical and having experiences that bring out positive forces to change an organization.

Regarding the results (4), namely organizational performance has a definite relationship with the TMT, board of directors is fully involved in making company decisions (Rost, Katja and Osterloh, 2010). The findings show that t-value (-1.856) and p-value (0.074) supports hypothesis 4 with 10% significance. The behaviour of good executives will produce good performance, in other studies it is proven that if you can protect and support innovation so that the strategy is good for the company's internal and responds to the market will produce good performance (Chen et al., 2005). In the context of family business, it is necessary

to pay attention to the ranks of TMT as the successor to the good generation of commitments carried out when following the journey of a mobile company, TMT is a fundamental element in a company regarding governance, especially family companies (Anggadwita et al., 2019; Cabrera-Suarez & Martín-Santana, 2014). Therefore, hypothesis 4 is supported.

Support was not provided for Hypothesis 5, where t-value (-0.159) and p-value is (0.875), which shows that there is no difference in perception of performance and inertia. The relationship of (5) organizational performance with change is a common problem, but low organizational inertia is associated with low organizational performance as well. This is because rapid changes will disrupt organizational performance with adjustments to new things. Family companies in the face of inertia need to add their own value with innovative concepts that function to defend the company from unstable company threats or called inertia. The research findings show that when the inertia in a family company is high (mean = 4.40), the resulting performance is also high. Poor performance is the impact of negative threats which is supported by (Gilbert, 2005) if increasing inertia makes the company retreat, then it will get a threat to the loss of the company because it cannot adjust to the situation.

The results (6) show that in the family business context, cynicism towards change affects the absence of company development or inertia that triggers organizational performance. The p-value (0.957) which shows that there is no difference in perception of performance, cynicism and inertia. It is proved that hypothesis 6 is not supported. The results show that when inertia is high (mean = 4.389) in a family company, the role of cynicism at individual level is low. Thus, organizational performance can

improve compared to when cynicism is high. Cynicism is managed in such a way that it is required to be careful and managed so that there will be no setbacks in the company because it cannot maintain the value of the organization's performance itself. The findings also prove that the company's poor performance until it goes bankrupt is caused by failure in the context of the changes that occur, because change is a prerequisite for the required achievements (Chow & Hamilton, 1993; Duhaime & Schwenk, 1985; Eisenhardt & Martin, 2000).

This study also shows that (7) organizational performance is influenced by commitment to change; especially internal companies managed by TMT can invite their employees to develop more advanced companies. The p-value shows (0.582) which shows that there is no difference in perception of performance, commitment and TMT, thus hypothesis 7 is not supported. However, the results of good TMT progress affect good commitment and better organizational performance. Family business linkages are characterized by ownership identity, long-term orientation, strong family values, high level of commitment, and a desire to keep the original founder's business formula unchanged over time (Anggadwita et al., 2019; Nicholson, 2018; Zahra, 2005). The results showed that when the commitment to change in the family company is low, the role of TMT will dominate in determining organizational performance.

## 5. CONCLUSION

The results of this study indicate that family companies have a tendency to involve family members or successors in the ranks of TMT. The family culture brought by family members into the company and the paternalistic attitude to maintain this culture reflects the low

commitment of TMTs to make changes, thus making family companies tend to be in a state of inertia (Chirico, 2006; Sánchez Marín et al., 2017; Santiago, 2015). The commitment to persist in change has a major influence on the research in order to avoid inertia to cynicism that appears and has an impact on company performance. This is reflected in the results of the ANOVA test in figure 2 (7) that shows the highest mean of 4.773 in the company's performance when there is a high commitment to change initiated by TMT. In addition, in the ANOVA test shows that high inertia in family companies (mean = 4.389), cynicism will dominate in determining organizational performance. One of the core findings of this study is that cynicism does not have a big influence on organizational performance in family companies in Indonesia because of the high-power distance that makes employees hide their cynicism. With high inertia conditions, TMT needs to manage cynicism well in order to avoid poor organizational performance (Chiaburu et al., 2013). As an implication for family companies, family members as TMTs need to be committed to making changes by avoiding paternalism that is involved in making decisions for the company. This is intended to avoid the occurrence of inertia and the possibility of the emergence of cynicism, so that the company's performance can increase.

### 5.1 Managerial Implication

This study presents trends that occur in family companies and future research is expected to approach it from a different perspective. For example, researchers can look at the relationship between the age of the company and the next generation of the variables discussed in this study. In addition, future research is expected to use interviews in order to explore more deeply and increase the



number of respondents who are spread evenly throughout Indonesia. The research could be further improved also in the context of family companies and it is recommended to be carried out in other countries, especially in the west because cultural differences can lead to different tendencies with family companies in Asia.

On the other hand, this study is expected to increase stakeholders' understanding of the running of family companies. The results of this study can also be an implication for TMTs in family companies to behave during times of change in order to be able to manage a positive work environment so as to minimize the emergence of cynicism towards change. It is hoped that this research can help companies to improve their performance.

## **5.2 Limitations and Future Research**

The limitations of this study need to be acknowledged. First, the sample used in this study is relatively small, namely a number of 31 companies. This is due to the limited mastery of technology, the hierarchical position of leaders and employees that are too far apart, and so on as well as the uneven distribution of data sources from all regions in Indonesia, so that they cannot represent the overall condition of family businesses in Indonesia. Second, the data collection method used is in the form of filling out a questionnaire, where the data obtained is not as deep as the interview. In addition, data collection using self-reports increases the possibility of increasing the relationship between variables originating from the same source. However, this concern was minimized by collecting data from two sources, namely employees and leaders.

## REFERENCES

- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – A multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900–921. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2012-0111>
- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organisations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 198–216. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2016-1068>
- Ahmad, A. B., & Cheng, Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: The case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Personnel Management*, 47(2), 195–216. <https://doi.org/10.1177/0091026017753645>
- Akar, H. (2019). A meta-analytic review on the causes and consequences of organizational cynicism. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(2), 149-164. <https://doi.org/10.15345/iojes.2019.02.010>
- Al-Tahitah, A., Abdulrab, M., Alwaheeb, M. A., Al-Mamary, Y. H. S., & Ibrahim, I. (2020). The effect of learning organizational culture on readiness for change and commitment to change in educational sector in Yemen. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1019–1026. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.188>
- Allura, G. M. D. (2018). The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.001>
- Anggadwita, G., Profityo, W. B., Alamanda, D. T., & Permatasari, A. (2019). Cultural values and their implications to family business succession, 10(4), 281-292. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2019-0017>
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1–2), 11–29. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
- Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., & Khoso, I. (2019). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(3), 387–404. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006>
- Basco, R., & Pérez Rodríguez, M. J. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 151–165. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.004>
- Basly, S., & Saunier, P. L. (2020). Family members' commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family-to-firm identity fit and

emotional attachment. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551458>

Bedeian, A. G., & Shaw, G. B. (2007). Even if the tower is “Ivory,” it isn’t “White:” Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9–32. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.24401700>

Bella, M., & Maichal. (2018). Pengaruh Mindset, Kepemimpinan, dan Nilai Keluarga Terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 13(1), 121–138. <https://doi.org/10.19166/derema.v13i1.706>

Bertsch, B., & Williams, R. (1994). How multinational CEOs make change programmes stick. *Long Range Planning*, 27(5), 12–24. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90224-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90224-0)

Brahmasari. (2004). Pengaruh variable budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan kelompok penerbitan pers Jawa Pos. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 9(2), 145–168. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2005.v9.i2.325>

Byrne, Z. S., & Hochwater, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54–72. <https://doi.org/10.1108/02683940810849666>

Cabrera-Suarez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2014). Top management teams and performance in non-listed family firms. *Journal of Management & Organization*, 19(4), 405–423. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.15>

Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A Dynamic Network Model of the Successor’s Knowledge Construction From the Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 31(2), 178–197. <https://doi.org/10.1177/0894486518776867>

Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N. W., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210–223. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.003>

Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277–300. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x>

Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–510. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>

- Chirico, F. (2006). Knowledge, dynamic capabilities and family inertia in family firms : A computational approach. *Proceedings of the 2006 System Dynamics Conference*, 54. <http://www.systemdynamics.org/conferences/2006/proceed/papers/CHIRI180.pdf>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Chow, Y. K., & Hamilton, R. T. (1993). Corporate divestment: An overview. *Journal of Managerial Psychology*, 8(5), 9–13. <https://doi.org/10.1108/02683949310040579>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Coetsee, L. (1999). From Resistance to Commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204–222. <https://www.jstor.org/stable/40861780>
- Dakhan, S. A., Rajput, S., Aziz, T., & Channa, K. A. (2020). Implicit change leadership, affective commitment to change, and the mediating role of organizational trust. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(4), 1581–1593. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v6i4.1510>
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, 100, 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533230>
- Djmitko, Triyono, B., Editor, C., Sudartinah, T., Marpanaji, E., Out, L., Nuryanto, A., Aryoyudanta, B., Fiandrianto, A., Ramadhan, A. N., Setiawan, A., Affandi, L. R., & Purnama, S. (2011). *The Roles of Vocational Education in the Preparation of Professional Labor Force*. Yogyakarta: Yogyakarta State University.
- Donnelley G. R. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427–445. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>
- Duhaime, I. M., & Schwenk, C. R. (1985). Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. *Academy of Management Review*, 10(2), 287–295. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278207>
- Echevarria, S. N. (2017). How working for a small family usiness impacts employee satisfaction and performance. [Honors Thesis, East Carolina University]. <https://thescholarship.ecu.edu/handle/10342/6278>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic*

*Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

Eliyana, A., & Ma, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>

Fox, A., Gribble, S. D., & Brewer, E. A. (1996). Adapting to network and client variability via on-demand dynamic distillation. *ACM SIGPLAN Notices*, 31(9), 160–170. <https://doi.org/10.1145/248209.237177>

Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803920>

Gómez-Mejía, L. R., Takács, K., Núñez-nickel, M., & Moyana-fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 06–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1>

Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), 550–562. <https://doi.org/10.1108/00251740010378282>

Guerrero, J. M., Teng-Calleja, M., & Hechanova, M. R. M. (2018). Implicit change leadership schemas, perceived effective change management, and teachers' commitment to change in secondary schools in the Philippines. *Asia Pacific Education Review*, 19(3), 375–387. <https://doi.org/10.1007/s12564-018-9545-6>

Gunduz, E. (2017). *A study to moderate desired commitment level in organization with the help of cynicism about change and interdependence*. [https://www.researchgate.net/publication/339124540\\_A\\_Study\\_to\\_Moderate\\_Desired\\_Commitment\\_Level\\_in\\_Organization\\_with\\_the\\_Help\\_of\\_Cynicism\\_about\\_Change\\_and\\_Interdependence](https://www.researchgate.net/publication/339124540_A_Study_to_Moderate_Desired_Commitment_Level_in_Organization_with_the_Help_of_Cynicism_about_Change_and_Interdependence)

Hartel, C. E. J., Bozer, G., & Levin, L. (2009). Family business leadership transition : How an adaptation of executive coaching may help. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 378-391. <https://doi.org/10.5172/jmo.2009.15.3.378>

Hasan Al Khajeh, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>

Hechanova, M. R. M., Caringal-Go, J. F., & Magsaysay, J. F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic

institutions vs business enterprises. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(7), 914–925. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013>

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>

Hill, N. S., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance. *Organization Science*, 23(3), 758–777. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0662>

Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Employee championing behavior in the context of organizational change: a proposed framework for the business organizations in Bangladesh. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 735–757. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0019>

Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. O. (2003). Exchange violations are created: The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 627–647. <https://doi.org/10.1002/job.207>

Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062340>

Katz, R. (1982). The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81–104. <https://doi.org/10.2307/2392547>

Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M., & Blascovich, J. (1996). Implicit Leadership Theories: Defining Leaders Described as Worthy of Influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(11), 1128–1143. <https://doi.org/10.1177/01461672962211004>

Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>

Koiranen, M. (2002). Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, 15(3), 175–187. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x>

Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., & Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational

change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501–524. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2015-0139>

Levinthal, D. (1992). Surviving schumpeterian environments: An evolutionary perspective. *Industrial and Corporate Change*, 1(3), 427–443. <https://doi.org/10.1093/icc/1.3.427>

Li, S., & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: The mediating effect of organizational cynicism and work alienation, *Frontiers in Psychology*, 9(7), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01273>

Liebertson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117–130. <https://doi.org/10.2307/2094020>

Lučić, L., Gojčeta, A., & Banai, B. (2019). The role of attitudes towards sales in predicting sales performance. *Suvremena Psihologija* 22(2019), 2, 147-160. <https://doi.org/10.21465/2019-SP-222-01>

Magsaysay, J. F., & Hechanova, M. R. M. (2017). Building an implicit change leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 834-848. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0114>

Malhotra, D. (2010). Organizational behavior and human decision processes the desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 139–146. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.005>

Marchalina, L., Ahmad, H., & Mahmood Gelaidan, H. (2018). Employees' commitment to change: Personality traits and organizational culture. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 07(03). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000524>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J., & Hamilton, L. (2013). Commitment to organizational change: Theory, research, principles, and practice. In S. Oreg, A. Michel, & R. By (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective* (pp. 43-64). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.005>

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Mičánek, M. (2019). The role of family presence in family-owned enterprise.

Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. In *Handbook of research on family*

*business*(pp. 371-387). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Millhoff, C. (2019). *Instrumental leadership and organizational change: A three-study investigation on the influence of instrumental leadership on employees' change reactions within the framework of the extended full-range of leadership model* [Doctoral dissertation, TU Dortmund University]. <http://dx.doi.org/10.17877/DE290R-21660>

Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47, 205-222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>

Moraes Carvalho, D., Guarido Filho, E., & Almeida, V. E. de. (2018). Organizational performance and strategic inertia. *Revista de Gestão*, 25(1), 25–46. <https://doi.org/10.1108/rege-11-2017-003>

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77–97. <https://doi.org/10.2307/41166606>

Nedzinskas, Š., Pundziene, A., Buožiute-Rafanavičiene, S., & Pilkiene, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 376–396. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2013-0003>

Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group and Organization Management*, 34(6), 623–644. <https://doi.org/10.1177/1059601109350980>

Nicholson, N. (2018). Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research, and practice. *Family Business Review*, 21(1), 103–118. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00111.x>

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639–666. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00014-4)

Özgenel, M. (2021). Effects of organizational cynicism occupational commitment and organizational dissent on knowledge inertia. *Kalem Uluslararası Egitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 11(2/21), 365–389. <https://doi.org/10.23863/kalem.2021.175>

Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>

Park, E. M., & Seo, J. H. (2016). The impact analysis of leadership types to organizational commitment and organizational performance. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(41). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i41/103937>



- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Opening the black box of upper echelons : drivers of poor information processing during the financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3), 212-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00796.x>
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In C. A. Montgomery (Ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-2201-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-2201-0_5)
- Sánchez Marín, G., Carrasco Hernández, A. J., Danvila del Valle, I., & Sastre Castillo, M. Á. (2017). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6(2). <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v6i2.5022>
- Santiago, A. (2015). Inertia as inhibiting competitiveness in Philippine family businesses. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 257–276. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2014-0015>
- Schumpeter, J. A. (1950). The march into socialism. *The American Economic Review*, 40(2), 446-456. <http://www.jstor.org/stable/1818062>
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(1), 13–33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Shin, J., Seo, M. G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining employees' commitment to organizational change: The role of leaders' informational justice and transformational leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0021886315603123>
- Suess-Reyes, J. (2016). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: The role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87, 749-777. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3>
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.44885978>
- Teofilus, T., Sutrisno, T. F. C. W., Setiobudi, A., & Sienatra, K. B. (2021). Cynicism and Organizational Change Capabilities as a Predictor for the Project Performance of Ciputra University Students. *Proceeding Book of The 6th ICMEM 2021*. <https://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/5214>
- Thundiyil, T. G., Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Banks, G. C., & Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 429–450. <https://doi.org/10.1177/0021886315603122>

- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157-1177. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00076-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00076-3)
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous Organizations. *California Management Review*, 38(4), 7-30.
- Vallejo, M. C., & Langa, D. (2010). Effects of family socialization in the organizational commitment of the family firms from the moral economy perspective. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 49-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0448-7>
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>
- Wahyudin, F. S., Eliyana, A., Buchdadi, A. D., & Saputro, W. (2020). Leaders' change promoting behaviors, leader charisma, and commitment to change as the antecedent of employee performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1224-1233. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.176>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25(2), 132-153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective. *Psychological reports*, 94(3 Pt 2), 1421-1434. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3c.1421-1434>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Wu, T., & Wu, Y. J., Tsai, H., & Li, Y. (2017). Top management teams' characteristics and strategic decision-making: A mediation of risk perceptions and mental models. *Sustainability*, 9(12), 2265. <https://doi.org/10.3390/su9122265>
- Yulan, & Bernanto, I. (2017). Pengaruh self-efficacy budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Universitas Pelita Harapan, Tangerang. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 12(1), 114-138. <https://doi.org/10.19166/derema.v12i1.410>
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family business. *Family Business Review*, 18(1), 23-40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>

# USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN KONTRAKTOR GOLONGAN KECIL

Niken Suryani Prawirakusumah<sup>1)</sup>; Maria Merry Marianti<sup>2)</sup>

<sup>1, 2)</sup> Universitas Katholik Parahyangan Bandung  
nikenanthony@gmail.com  
merrym@unpar.ac.id

## ABSTRAK

Sektor konstruksi menjadi salah satu sektor yang cukup menjanjikan, dukungan pemerintah dan kebutuhan negara Indonesia mengenai pembangunan menjadi salah satu faktor menggeliatnya sektor ini. Sektor konstruksi terdiri dari beberapa golongan, golongan kecil sering menjadi sasaran dampak negatif dari kompetisi antar industri, hal ini yang menjadikan pemerintah mendukung adanya dukungan terhadap penyedia jasa konstruksi kecil salah satunya adalah CV Indobuild Wahana Karya. Perusahaan ini memiliki keunggulan pada pengalaman sang pemilik dan kualitas pekerjaan yang baik. Namun perusahaan masih belum fokus terhadap pemasaran dan tenaga kerjanya sehingga perusahaan masih cenderung sulit memenuhi target proyeknya. Perusahaan berada pada posisi *Hold and Maintain* sehingga strategi yang sesuai adalah dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Hal ini diperkuat dengan hasil analisis QSPM yang menunjukkan bahwa strategi tersebut menjadi strategi terbaik untuk perusahaan. Namun konsekuensi yang harus dilakukan perusahaan adalah perlu mendelegasikan tenaga kerja untuk fungsi pemasaran.

Kata kunci: Keunggulan, kelemahan, peluang, persaingan, strategi.

## ABSTRACT

*The construction industry is one such sector that is quite promising with regards to governmental support in this area. The needs of the Indonesian State regarding development are one of the key factors for the improvement of this sector. The construction industry consists of several groups; the small groups are often the target of competitive businesses within the industry, which often creates a negative impact on their expansion and growth. This makes the government support for small construction service providers a crucial stage in enabling them to compete with larger companies; one of which is CV. IWK. This company currently relies upon, and utilizes, the owner's extensive experience within the sector and its overall quality of work. However, the company has yet to focus on its marketing and workforce to fully capitalize on its potential growth, thereby, it tends to find it difficult to meet project targets and obligations. The company needs to maximise its strengths and further its current position in the sector by employing an appropriate strategy to implement continued penetration of the market via internal development. This is reinforced by the results of the QSPM analysis which shows that this strategy is the best choice for the company in moving forward in such a competitive market. To succeed, the main focus for the company is to delegate labor to the marketing function.*

*Keywords: Advantages, weaknesses, opportunities, competition, strategy.*

## 1. PENDAHULUAN

Strategi pemerintah dalam mempercepat Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) adalah dengan melanjutkan pembangunan infrastruktur sehingga negara melalui Kementerian PUPR mulai memanfaatkan material dan peralatan konstruksi dalam negeri untuk meningkatkan kualitas jasa konstruksi di Indonesia. Industri konstruksi di

Indonesia menjadi salah satu industri yang mendapatkan pendanaan stabil di masa pandemi (Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, 2021). Selain itu sesuai dengan Undang-Undang Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pada Pasal 28 H ayat 1, setiap warga negara memiliki hak untuk memiliki tempat tinggal yang layak (Dewan

Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, 2017). Dukungan cita-cita negara dan agenda pemerintah dalam hal pembangunan memudahkan pelaku bisnis bidang konstruksi dalam mendapatkan pangsa pasarnya.

Berdasarkan kondisi makroekonomi Indonesia, pertumbuhan ekonomi pada tahun 2020 cenderung mengalami tren negatif akibat dari dampak pandemi COVID-19. Pada awal Triwulan I tahun 2020, kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) didominasi oleh sektor manufaktur, perdagangan, konstruksi, dan pertambangan. Secara akumulatif, sektor-sektor tersebut menyumbang setengah dari PDB Indonesia.

Seiring dengan adanya pandemi COVID-19, jasa konstruksi menjadi salah satu sektor yang terdampak di mana sektor tersebut cenderung mengalami kerugian di mana 27% perusahaan konsultan mengalami kebangkrutan, 80% mengalami kesulitan keuangan, 43% mengalami penurunan omset sebesar 50%, 20% mengalami penurunan omset 25%-50%, dan 1% dalam kondisi baik-baik saja (Widianto, 2020). Penyebab terjadinya kerugian pada sektor ini antara lain karena tertundanya pekejaan atau kontrak konstruksi, biaya pembangunan yang besar, serta biaya penyusutan yang terjadi pada peralatan konstruksi. Bidang konstruksi merupakan bidang yang memiliki aset berjumlah besar. Peralatan sebagai operasional pembangunan memiliki harga yang tidak murah dan memiliki biaya penyusutan yang harus dicatat oleh perusahaan.

Setelah satu tahun pandemi, kondisi sektor konstruksi diharapkan dapat menunjukkan prospek yang memikat. Pada tahun 2022 diprediksi *market size* apartemen akan lebih tinggi dari pada *market size* rumah. Proyek pusat perbelanjaan didominasi oleh ruko atau gerai dengan prediksi nilai Rp17,17

triliun. Proyek perkantoran diprediksi bernilai Rp15,14 triliun. Perhotelan diprediksi meningkat menjadi Rp7,79 triliun, proyek industri diestimasi sebesar Rp37 triliun dan proyek infrastruktur diprediksi menjadi pendorong utama pasar konstruksi pada tahun 2022, diperkirakan nilai konstruksi pada sektor ini sebesar Rp107,15 triliun (Akbar, 2021).

Indonesia memiliki jumlah perusahaan konstruksi yang tidak sedikit. Perusahaan konstruksi diklasifikasikan menjadi perusahaan perorangan, kecil, menengah, dan besar. Faktor yang membedakan ke empat klasifikasi perusahaan tersebut adalah bidang dan subbidang usaha atau penggolongan profesi keterampilan dan keahlian kerja orang perseorangan dibidang jasa konstruksi dalam satu perusahaan. Pada golongan perusahaan kecil terdapat segmentasi lanjutan yaitu K3, K2, dan K1 di mana pembeda golongan tersebut salah satunya adalah pada besaran nilai proyek. Nilai proyek paling besar pada golongan perusahaan kecil terdapat pada golongan K3.

Nilai proyek pembangunan Indonesia yang besar memberikan peluang bagus bagi seluruh kalangan perusahaan konstruksi. Berdasarkan survei yang dilakukan BPS (Badan Pusat Statistika) menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan konstruksi berasal dari perusahaan konstruksi berskala kecil yaitu mencapai 73,93% dari total perusahaan konstruksi di Indonesia. Secara berturut-turut persentase perusahaan konstruksi menengah dan besar adalah 13,6% dan 0,86%. Persebaran perusahaan ini didominasi di Pulau Jawa (Jayani, 2021).

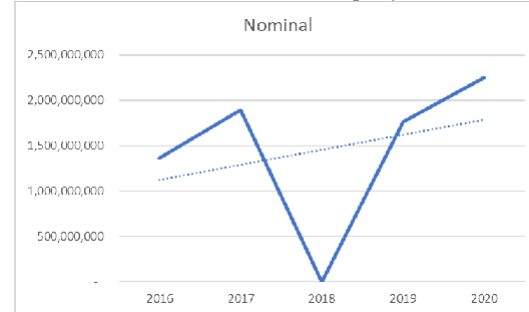
Proyek-proyek besar di Indonesia mayoritas ditangani oleh perusahaan-perusahaan konstruksi atau kontraktor skala besar yang sudah memiliki afiliasi dengan pemerintah maupun industri

lainnya dan memiliki teknologi maupun sumber daya yang besar. Survei pada tahun 2017 menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan konstruksi ukuran kecil berada dalam kondisi kritis, mereka cenderung tidak mampu bertahan dalam bisnis, di mana persaingan sangat ketat. Mereka hanya menyumbang kurang dari 10% dari pasar konstruksi. Salah satu penyebabnya adalah karena proyek infrastruktur cenderung padat modal dan teknologi yang tidak menguntungkan kontraktor kecil (Soemardi & Pribadi, 2018). Upaya yang dilakukan pemerintah adalah dengan melakukan 93% paket lelang proyek yang hanya diperuntukan oleh kontraktor kecil (Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2018). Berdasarkan permasalahan tersebut, kontraktor kecil perlu menyusun rencana-rencana strategik agar mampu bertahan dan bangkit dalam krisis perusahaannya. Manajemen strategik diperlukan untuk menciptakan strategi yang tepat pada sesuatu badan usaha (David, 2017).

Salah satu kontraktor kecil yang masih beroperasi di Indonesia adalah CV Indobuild Wahana Karya (CV IWK). Perusahaan ini berlokasi di Jakarta Barat dan berdiri pada tahun 2015. Fokus perusahaan adalah pada konstruksi dan arsitektur dengan komitmen untuk meningkatkan standar dalam praktik konstruksi bangunan di Indonesia. Perusahaan ini tergolong perusahaan baru yang berusaha menggunakan teknologi untuk membantu operasional perusahaannya. Nilai proyek yang ditangani oleh perusahaan selama perusahaan tersebut berdiri adalah sebesar Rp 11 Miliar. Nilai proyek rata-rata pertahun adalah Rp1,4 Miliar dengan nilai maksimal satu proyek adalah Rp 2,2 Miliar sehingga perusahaan ini digolongkan pada perusahaan konstruksi kecil K3.

Perkembangan pendapatan proyek CV IWK memiliki tren yang meningkat walaupun pada tahun 2018 perusahaan sempat vakum dan tidak memiliki pendapatan.

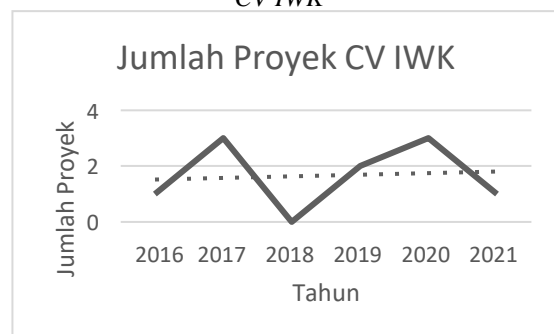
Gambar 1 Pertumbuhan nilai proyek CV IWK



Sumber: Data diolah (2021)

Sedangkan terdapat 13 kompetitor perusahaan sejenis yang berada di Jakarta Barat. Rata-rata proyeknya berjumlah 16 proyek dan cenderung lebih banyak dari pada CV IWK. CV IWK yang berdiri sejak 2015 menghadapi beberapa kendala internal yang mengakibatkan perusahaan tidak dapat memenuhi target penjualan bahkan sempat vakum dikarenakan beberapa faktor salah satunya seperti kendala operasional dan sumber daya manusia yang tidak mencukupi.

Gambar 2 Grafik jumlah proyek yang dikerjakan CV IWK



Sumber: Data diolah (2021)

Besarnya kompetisi yang terjadi pada bidang konstruksi membuat perusahaan ini harus memiliki visi misi dan tujuan yang jelas. Misi perusahaan perlu berkaitan dengan keberlanjutan dan

pertumbuhan perusahaan di masa depan sehingga perusahaan dapat terus bersaing dengan para kompetitornya dari golongan yang sama maupun dengan seluruh golongan perusahaan konstruksi.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyusun strategi terbaik yang ditujukan untuk CV IWK melalui analisis kerangka manajemen strategi. Dari strategi tersebut kemudian akan diambil kesimpulan untuk dirumuskan *decision stage* yang dapat membantu perusahaan dalam menyusun strateginya. Strategi-strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dan dapat bersaing dengan pemikiran-pemikiran inovatifnya.

## 2. Tinjauan Pustaka

Keunggulan kompetitif usaha kecil di negara-negara berpenghasilan rendah dan menengah ditentukan oleh faktor harga dan non-harga. Penerapan ini juga terjadi pada pengusaha usaha kecil di Vietnam di mana mereka perlu memiliki motivasi, modal, dan pengetahuan pada sektor bisnis yang dijalani (Ly-Le, 2021). Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan suatu perusahaan dalam berinovasi dan melakukan pengembangan yang berkelanjutan (Veny & Febriyanto, 2020).

Usaha kecil dapat mencapai harga rendah dengan mengurangi biaya peluncuran perusahaan. Sedangkan dari sisi non-harga dapat diciptakan dengan fleksibilitas dan kelincahan dalam bergerak. Struktur organisasi yang sederhana memudahkan bisnis untuk berubah lebih cepat di lingkungan pasar dan teknologi yang ada saat ini (Marshallok *et al*, 2021). Keberhasilan usaha kecil tergantung pada strategi yang dibangun dengan benar yang akan membantu menggunakan peluang yang tepat dan memberikan pengembangan bisnis (Marshallok *et al*, 2021).

Pada beberapa kasus, bisnis akan mampu bersaing dengan pesaing yang lebih besar apabila bisnis fokus terhadap harga. Namun beberapa bisnis mampu bersaing dengan membuka bisnis mereka dan menjadikan para pelanggan loyal terhadap produk atau layanan perusahaan (Bressler, 2011).

Strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi pemilik usaha kecil agar bisnisnya mampu bertahan lebih dari lima tahun pertama adalah dengan menyusun rencana modal keuangan, strategi pemasaran, merumuskan apa yang akan menjadi keunggulan produk, dan pelayanan yang dapat menimbulkan pengalaman baru bagi pelanggan. Pengusaha usaha kecil harus memasukkan pengetahuan tentang media sosial, jaringan sosial, dan tanggung jawab sosial ke dalam perencanaan strategi mereka (Gardner, 2019).

Proses untuk melakukan manajemen strategik dimulai dari perencanaan, merealisasikan rencana, dan evaluasi strategi. Ketiga proses tersebut tidak lupa memerhatikan beberapa aspek seperti aspek lingkungan, sumber daya, bisnis dan lain sebagainya. Beberapa alat untuk melakukan analisis manajemen strategik antara lain analisis mengenai lingkungan eksternal maupun internal (David, 2017).

Pada penelitian ini, analisis yang digunakan antara lain analisis lingkungan eksternal yang dapat menggunakan analisis lingkungan makro PESTLE (Rijanto, 2021) dan analisis *Porter Five Forces*. Sedangkan untuk analisis lingkungan internal dapat menggunakan analisis masing-masing sumber daya perusahaan. Kemudian kedua hasil analisis lingkungan tersebut diolah melalui kerangka kerja analisis strategi menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*), IE (*Internal-*

*External*), matriks SWOT, dan QSPM (*The Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil analisis tersebut dapat digunakan untuk menyusun strategi dan inovasi baru yang akan digunakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Raung & Prabawa, 2021).

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus terhadap objek penelitian yang dalam hal ini objek penelitian adalah CV Indobuild Wahana Karya. Metode studi kasus dipilih karena dapat menginterpretasikan data yang diperoleh secara menyeluruh untuk mencapai tujuan dilakukannya penelitian. Metode studi kasus juga dapat memberikan kesempatan peneliti untuk mengeksplor seluruh data yang didapatkan.

#### **3.2 Data dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah data primer di mana peneliti mendapatkan data dari aktivitas observasi dan wawancara dengan beberapa pihak yang bersangkutan. Selain itu, penelitian menggunakan data sekunder sebagai pelengkap dari data primer yang didapatkan. Data sekunder digunakan untuk rujukan penelitian agar penelitian sesuai dengan teori dan metode penelitian terdahulu.

Data sekunder yang digunakan adalah data yang berasal dari BPS, website perusahaan, penelitian terdahulu, dan literatur lainnya yang berisi berita mengenai topik penelitian.

#### **3.3 Teknik Pengambilan dan Analisis Data**

Pada penelitian ini teknik pengambilan data menggunakan metode observasi dan wawancara. Peneliti mengamati lingkungan kerja di kantor maupun di lapangan sehingga mengetahui

informasi secara langsung untuk menjawab permasalahan penelitian ini. Wawancara dilakukan secara tatap muka via daring (dalam jaringan) dan melalui media sosial. Narasumber yang diwawancarai sekaligus mengisi kuesioner tertutup adalah pemilik CV Indobuild Wahana Karya yaitu Bapak Christianto Jong.

Sementara itu, beberapa data sekunder didapatkan dengan teknik membaca, merangkum, dan membuat laporan terkait dengan topik bahasan. Analisis data hasil wawancara, observasi, dan literatur review akan dimulai dengan memilih dan menyaring data yang cocok dengan tujuan penelitian. Kemudian data tersebut disusun dan diolah berdasarkan kerangka alat penelitian seperti dengan menggunakan matriks EFE, IFE, IE, SWOT, dan QSPM.

Pada matriks EFE dan IFE, peluang-peluang akan dinilai bobot dan ratingnya sehingga muncul skor yang kemudian dapat menafsirkan posisi perusahaan saat itu.

### **4. Hasil dan Pembahasan**

#### **4.1 Analisis Lingkungan**

##### **4.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis eksternal CV IWK akan menggunakan analisis PESTLE dan *Porter Five Forces*.

1. Analisis PESTLE (politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, hukum, dan lingkungan)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui faktor luar yang berkaitan dengan bisnis perusahaan. Berdasarkan kondisi politik Indonesia, Indonesia memiliki gejolak politik yang besar saat terjadi agenda-agenda politik di Indonesia. Tidak jarang beberapa program ditunggangi oleh keperluan politik sehingga berpengaruh pada serapan anggaran dan bisnis beberapa oknum. Adanya gejolak politik akibat dari

pandemi COVID-19 membuat kestabilan politik ikut terguncang dan membuat bisnis-bisnis untuk melakukan corporate action. Apabila dilihat dari sudut pandang lain, terdapat dukungan yang mengarah pada pengembangan bidang konstruksi. Peluang pembangunan tetap terjadi dan cenderung lebih besar dari pada tahun sebelumnya. Upaya pemerintah dalam mengentaskan dampak pandemi menggunakan pembangunan ekonomi nasional mendorong kebermanfaatan sektor konstruksi. Beberapa upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan daya saing kontraktor kecil juga telah dilakukan seperti lelang sebagian besar proyek hanya untuk kontraktor kecil.

Perekonomian Indonesia mengalami keterpurukan pada tahun 2020 dan cenderung membaik pada tahun 2021. Perekonomian Indonesia melalui perbankan telah menyiapkan bantalan yang kuat untuk menghadapi gejolak perekonomian tersebut. Hal ini dikarenakan Indonesia telah belajar dari adanya krisis tahun 1998 sehingga dengan adanya krisis 2008 (*sub-prime mortgage*) dan 2020 (COVID-19) Indonesia dapat bertahan dalam permodalannya. Stimulus keuangan yang diberikan pada sektor konstruksi juga dapat membantu sektor ini dapat sustain dalam pandemi walaupun tidak banyak yang mengalami kerugian dan kebangkrutan.

Berdasarkan kondisi sosial budaya masyarakat Indonesia, sebagian besar dari mereka telah melek terhadap desain-desain arsitektur dan memiliki kecenderungan untuk memiliki rumah dengan desain yang unik dan modern. Masyarakat menyukai model baru dalam berwisata yaitu dengan menikmati *staycation* di sebuah vila atau hotel. Hal tersebut menjadi peluang sektor konstruksi untuk menawarkan jasanya pada sektor perhotelan dan wisata.

Teknologi sebagai alat yang dapat mewujudkan perubahan besar pada seluruh aspek kehidupan dapat berdampak positif pada model bisnis sektor konstruksi kecil. Adanya teknologi, perusahaan dapat mengupayakan biaya murah dalam operasional maupun promosi atas jasanya. CV Indobuild Wahana Karya sudah mengikuti perkembangan tren yang ada salah satunya dengan penggunaan sarana yang dapat mempermudah serta memberikan efisiensi terhadap pekerjaan. Kondisi hukum di Indonesia tidak memiliki perubahan besar dari tahun-tahun sebelumnya. Salah satu peristiwa dalam hukum yang cukup membuat kegaduhan adalah pengesahan Undang-Undang Cipta Kerja. Sementara itu, aspek hukum merupakan pendukung bisnis konstruksi. Bisnis ini memiliki pengaturan undang-undang tersendiri dan harus rajin dalam melakukan administrasi hukum untuk perizinan dan operasional. CV IWK telah patuh dan mengikuti seluruh syarat-syarat hukum dalam pendirian bisnisnya

Kondisi lingkungan perlu diperhatikan saat menjadi pengusaha di bidang konstruksi. Pembangunan yang tidak berwawasan lingkungan akan berakibat buruk di masa depan karena dapat mengakibatkan bencana maupun protes dari aktivis lingkungan. Masalah lingkungan yang umumnya ditemui di lapangan adalah desain yang tidak ramah lingkungan, polusi, pekerja yang tidak sopan terhadap lingkungan, dan pembuangan zat-zat berbahaya. Hal tersebut disadari oleh CV IWK untuk selalu memerhatikan lingkungan dalam bisnisnya.

Analisis PESTLE menunjukkan kondisi yang cenderung baik untuk perusahaan IWK bertumbuh pada segmen konstruksi.

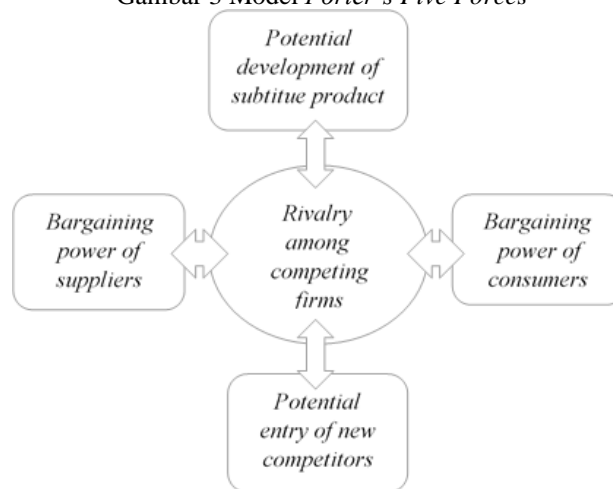


## 2. Analisis Porter's Five Forces

Analisis *Porter's Five Forces* digunakan dalam menganalisis lingkungan kerja dalam pengembangan strategi bisnis. Model *Porter's Five Forces* menentukan tingkat kekuatan, kekuatan tersebut dapat menentukan potensi laba pokok yang mana potensi laba diukur dari tingkat pengembalian modal. Jika ke lima kekuatan tersebut semakin kuat maka semakin terbatas kesanggupan perusahaan menaikkan harga untuk

mendapat laba yang lebih besar (David, 2017). Kelima kekuatan tersebut diantaranya; perusahaan yang bersaing (*Rivalry among competing firms*), ancaman pendatang baru (*potential entry of new competitors*), ancaman barang pengganti (*potential development of substitute product*), daya tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*) dan daya tawar pembeli (*bargaining power of consumers*).

Gambar 3 Model *Porter's Five Forces*



Sumber: David (2017)

*Rivalry among competing firms* dalam sektor ini cenderung tinggi. berdasarkan data BPS, terdapat 1.819 unit usaha yang berada pada sektor kontraktor kecil di Jakarta Barat. Jumlah tersebut diprediksi akan terus bertambah karena peluang bisnis pada sektor ini terbuka lebar seiring dengan keputusan pemerintah untuk konsen terhadap pembangunan. kualitas hasil pekerjaan CV. Indobuild Wahana Karya dapat menjadi keunggulan di dalam kompetisi. Dibandingkan dengan kompetitor lain CV. Indobuild Wahana Karya memastikan membuat struktur bangunan lebih kuat dengan harga yang bersaing.

Bisnis pada sektor ini membutuhkan modal yang besar, hal ini dilihat dari beberapa peralatan yang

dibutuhkan, sumber daya manusia yang kompeten, dan biaya promosi lainnya. Pada industri konstruksi perusahaan yang telah stabil biasanya memiliki jaringan sendiri untuk penjualannya sehingga kompetitor baru mungkin sulit untuk memasuki jaringan tersebut. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan pendatang baru berpeluang memasuki jaringan tersebut. Kesempatan pendatang baru untuk masuk dalam bisnis ini cenderung medium. Kekuatan pengganti untuk produk atau layanan dari CV IWK cenderung besar, hal ini dikarenakan banyaknya kompetitor dengan bisnis yang sejenis dapat membuat konsumen memiliki banyak pilihan barang atau jasa pengganti. Pada industri penyediaan jasa kontraktor, pembangunan perumahan

yang bersifat indent dari developer perumahan-perumahan bisa menjadi potensi ancaman pelaku usaha di bidang ini.

Kekuatan tawar pemasok cenderung lebih rendah. Hal ini dikarenakan banyak penyedia layanan dan produk mengenai bahan-bahan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Persaingan mereka yang ketat dapat menguntungkan perusahaan untuk memilih supplier mana yang lebih murah dan dapat bekerja sama dengan CV IWK. Biaya yang dibutuhkan untuk berpindah dari pemasok satu dengan pemasok lain cenderung murah kecuali terdapat kontrak antara CV IWK dengan supplier. Hal ini membuat CV perlu menunggu beberapa saat untuk berpindah supplier.

Kekuatan tawar pelanggan cenderung tinggi. Hal ini dikarenakan kompetitor CV IWK yang banyak dengan spesifikasi layanan yang hampir sama membuat konsumen dengan mudah memilih dan berpindah pada penyedia konstruksi lainnya.

#### 4.1.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis dimulai dari manajemen perusahaan CV IWK. Perusahaan memiliki visi, misi, dan tujuan untuk bertumbuh sehingga pada tahun 2021 perusahaan menargetkan untuk mendapatkan delapan proyek. Selain itu, perusahaan akan melakukan pendekatan terhadap arsitek di Jakarta Barat sebagai mitra atau kerja sama. CV Indobuild memotivasi dan membimbing karyawannya adalah dengan ikut serta dalam proses pengerjaan dan pengawasan proyek. CV Indobuild Wahana Karya cenderung memiliki budaya organisasi yang bersifat kekeluargaan. Komunikasi yang terjalin antara pemilik dan pegawai bersifat luwes dan santai.

Pada bagian pemasaran perusahaan, perusahaan telah menentukan segmen pasar sesuai dengan

area geografis. Penentuan ini dinilai dapat memudahkan untuk mengetahui preferensi konsumen pada segmen tersebut. Pemasaran yang dilakukan berupa informasi dari mulut ke mulut dan penggunaan media sosial untuk melakukan *branding*. Penggunaan media sosial ini dinilai belum terkelola secara baik dikarenakan pemilik tidak memiliki bagian khusus untuk menanganinya.

Berdasarkan segi keuangan, modal CV. Indobuild Wahana Karya sepenuhnya berasal dari *owner* dan tidak berhutang kepada kelompok lain untuk kegiatan operasional maupun aset yang dimiliki. Pendapatan dan pengeluaran dicatat oleh bagian keuangan berdasarkan pencatatan akuntansi.

Operasional perusahaan hanya dapat menerima proyek 5-8 proyek dalam setahun dikarenakan jumlah sumber daya yang tidak mencukupi untuk mengerjakan lebih dari 8 proyek. Sistem administrasi CV Indobuild Wahana Karya cukup dikelola dengan baik oleh karyawan yang ahli dibidangnya sehingga dapat dikatakan tidak ada kendala dalam proses administrasi.

Perusahaanpun berkomitmen kuat dalam menjalankan K3L (Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan) sesuai prosedur dan standar.

CV Indobuild Wahana Karya menggunakan sistem informasi untuk menyimpan *database* pelanggan serta penggunaan aplikasi *software* untuk membuat laporan keuangan. Perekrutan karyawan pada CV Indobuild Wahana Karya melalui proses wawancara langsung dengan pemilik. Ada kualifikasi khusus dalam penerimaan karyawan yaitu harus sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Kemampuan SDM yang unggul merupakan asset perusahaan dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan yang harus dimaksimalkan pengelolaannya. Selain sumber daya manusia ada pula sumber daya fisik yang membantu perusahaan dalam

menyediakan *value* bagi klien yang menjadi target pasarnya.

## **4.2 Input Stage**

### **4.2.1 Matriks EFE**

Matriks EFE perusahaan dapat dilihat pada appendix 1. Matriks ini didapatkan dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan. Pengisian dilakukan oleh pemilik untuk menghindari kesalahan persepsi bagi peneliti dalam melakukan penilaian.

Pada matriks tersebut, didapatkan nilai sebesar 2,85 berada diatas rata-rata yaitu 2,50 yang mana menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh CV IWK dalam memaksimalkan peluang untuk menghadapi ancaman cenderung masih dalam keadaan baik. Pemilik merasa peluang yang ada pada perusahaan memiliki level yang sama dengan tingkat urgensi yang berbeda-beda. Peluang yang paling realistis adalah perubahan gaya preferensi pada masyarakat. Perusahaan termasuk menyukai tantangan, tidak banyak perusahaan memilih perubahan preferensi konsumen sebagai peluang.

Peluang terbesar lainnya untuk CV Indobuild Wahan Karya adalah penggunaan sosial media dan teknologi. Ancaman yang terbesar bagi CV Indobuild Wahana Karya adalah proses pembayaran oleh klien yang tidak tepat waktu. Hal tersebut dapat mengakibatkan kerugian waktu dan biaya yang menyebabkan keuntungan perusahaan berkurang. Selain itu, hadirnya pesaing

tidak dapat terelakan untuk tidak menjadi ancaman bagi perusahaan.

### **4.2.2 Matriks IFE**

Matriks IFE perusahaan dapat dilihat pada appendix 2. Jumlah skor yang dimiliki oleh Matriks IFE berdasarkan pengisian pemilik adalah sebesar 2,90 yang mana berada diatas rata-rata nilai yaitu 2,50. Hal ini mengindikasikan bahwa pemilik yakin bahwa strategi kekuatan internal perusahaan yang telah dimiliki dapat melindungi perusahaan dari segala ancaman kompetitor.

Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah pemilik yang sudah berpengalaman sedangkan kelemahan yang dimiliki berkaitan dengan kapasitas tenaga kerja yang belum dapat membawa perusahaan mampu menangani lebih banyak proyek dan pemasaran yang belum maksimal. Perusahaan yakin dalam hal pencapaian targetnya, hal ini dikarenakan perusahaan sudah mematok target tertentu dan berhasil meraihnya.

## **4.3 Matching Stage**

### **4.3.1 Matriks IE**

Matriks ini berfungsi untuk mengetahui posisi perusahaan. Matriks ini disusun berdasarkan hasil dari perolehan skor Matriks EFE dan IFE. Pada Matriks EFE, skor diperoleh sebesar 2,85. Sedangkan untuk Matriks IFE diperoleh skor 2,90. Lebih besar 0,05 daripada Matriks EFE.

Gambar 2 Matriks IE

IFE/ EFE	<b>STRONG</b> 3,0 - 4,0	<b>AVERAGE</b> 2,0 - 2,99	<b>WEAK</b> 1,0 - 1,99
<b>STRONG</b> 3,0 - 4,0	I <i>Backward forward and Horizontal Integration</i>	II <i>Backward forward and Horizontal Integration</i>	III <i>Hold and Maintain</i>
<b>AVERAGE</b> 2,0 - 2,99	IV <i>Backward forward and Horizontal Integration</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>
<b>WEAK</b> 1,0 - 1,99	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>

Sumber: David (2017)

Posisi perusahaan berada pada posisi *hold and maintain*. Pada posisi ini perusahaan telah memiliki sumber daya dan performa yang bagus sehingga perlu dijaga dan dipertahankan. Strategi yang paling umum dilakukan pada posisi ini adalah melakukan penetrasi dan pengembangan pasar serta mengembangkan produk. Keduanya saling berkaitan di mana apabila perusahaan mulai mengembangkan produk, perusahaan dapat memasuki segmen pasar lain. Sebaliknya, apabila perusahaan berusaha memasuki pangsa pasar lain maka perusahaan akan mengetahui preferensi produk pada pasar tersebut. Namun untuk hal yang pertama kali harus dilakukan adalah melakukan riset pasar. Pasar mana yang akan dimasuki sehingga dapat menentukan produk inovatif yang dapat dengan mudah diterima oleh pasar.

#### 4.3.2 Matriks SWOT

Analisis SWOT secara rinci terdapat pada Appendix 3. Strategi yang dapat dilakukan CV IWK untuk dapat terus bertumbuh antara lain:

##### 1. Berdasarkan S-O Strategi

Perusahaan dapat bekerja sama dengan arsitek untuk menjangkau pasar lebih luas lagi, dengan pemerintah untuk memudahkan perusahaan mendapatkan

proyek pemerintahan, dan penyedia jasa hukum untuk memudahkan pengurusan surat izin atau kebutuhan administrasi lainnya.

Pada sisi konsumen, perusahaan melalui para staf nya dapat melakukan komunikasi yang dapat menjaga hubungan perusahaan dengan klien, karena keterbatasan karyawan maka tidak ada bagian pemasaran yang bertugas untuk melakukan *follow up*. Hal ini bisa dilakukan langsung oleh staf yang memegang proyek klien tersebut. Untuk jangka menengah, perusahaan dapat merekrut tenaga kerja paruh waktu untuk bertugas sebagai bagian dari *follow up* klien.

Perusahaan juga dapat mulai menawarkan produk-produk baru yang sesuai dengan preferensi masyarakat era milenial. Desain baru yang minimalis dan mengusung teknologi tepat guna dapat menjadi trend model tempat tinggal saat ini.

##### 2. Berdasarkan W-O Strategi

Kelemahan perusahaan berada pada karakter klien yang tidak membayar tagihan tepat waktu. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan sebelum melakukan kontrak kerja dengan klien perlu membicarakan terkait aturan pembayaran dan beberapa benefit atau fasilitas tambahan yang diterima klien

apabila melakukan pembayaran tepat waktu atau pelunasan di awal. Penghargaan ini dapat dilakukan setelah perusahaan memberikan *mark-up* sedikit pada jasanya, dengan kata lain perusahaan memberikan fasilitas tersebut menggunakan dana hasil *mark-up* yang telah dilakukan. Hal ini membuat perusahaan tidak perlu menyisihkan biaya reward konsumen untuk memberikan fasilitas tersebut.

Selain itu, perusahaan perlu menambah karyawan untuk menangani pemasaran dan layanan setelah pembelian terhadap konsumen. Hal tersebut berguna untuk menjaga loyalitas pelanggan. Perusahaan dapat merekrut pekerja paruh waktu maupun *freelance* agar biaya lebih murah.

### 3. Berdasarkan S-T strategi

Perusahaan perlu meningkatkan kredibilitas dengan mendatangi atau mengadakan seminar di sosial media. Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan karya harus ditunjukkan di kalangan masyarakat melalui beberapa acara seperti bekerja sama dengan sekolah, kantor, dan lain sebagainya.

Perusahaan perlu menjalin hubungan baik dengan pemasok dan pihak lain yang berubungan dengan birokrasi.

### 4. Berdasarkan W-T Strategi

Perusahaan untuk mencapai target-targetnya perlu menambah karyawan. Untuk efisiensi, perusahaan dapat menggunakan *parttimer*, *freelance*, atau *outsourcing*

#### 4.4 Decision Stage

Berdasarkan posisi perusahaan yang berada pada *Hold and maintain* maka pilihan yang tepat untuk perusahaan adalah penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk. Pilihan lain adalah perusahaan mulai melakukan penawaran untuk alternatif produk baru

perusahaan yang sesuai dengan preferensi hidup saat ini.

Kedua pilihan tersebut sama-sama strategi yang menarik. Namun setelah perhitungan menggunakan matriks QSPM, Penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk dengan menambah jumlah karyawan merupakan pilihan terbaik.

Hal ini dikarenakan, perusahaan telah memiliki klien dan beberapa portofolio desain yang baru saja atau sedang dibuat. Mengkondisikan desain dengan gaya hidup baru cukup mengurus banyak tenaga dan biaya. Alternatif produk baru tersebut dapat digencarkan setelah perusahaan mencoba untuk memasuki pasar baru dan melakukan penetrasi pasar yang lebih dalam. Sehingga perusahaan mengetahui preferensi pasar lebih dalam dan mampu mengembangkan produk atau layanan yang sesuai dengan pasar tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan arsitek-arsitek yang kredibel dimata klien. Konsekuensi ketika perusahaan memilih strategi penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk adalah perusahaan perlu menambah jumlah karyawannya atau mendelegasikan stafnya untuk fokus terhadap fungsi pemasaran. Fungsi ini tidak hanya memasarkan layanan saja namun juga melakukan riset untuk potensi pasar di masa depan serta menyusun produk yang sesuai untuk kalangan pasar baru tersebut.

### 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dari penelitian perusahaan CV Indobuild Wahana Karya merupakan perusahaan konstruksi kecil yang telah menggunakan teknologi sebagai salah satu keunggulannya. Namun penggunaan teknologi dalam perusahaan tidak dibarengi dengan metode pemasaran dan sumber daya yang intens sehingga

perusahaan masih kesulitan dalam mencapai target tahunan yang telah dibuat. Perusahaan berdasarkan posisi matriks IE berada pada stage *Hold and maintain* atau pada sel V sehingga strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan yang paling efektif adalah dengan melakukan penetrasi dan pengembangan pasar, hal ini diperkuat pula dengan hasil perhitungan dari alat manajemen strategi QSPM. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan menambah jaringan rekanan atau menjalin kerjasama dengan arsitek-arsitek yang berpengalaman dan kredibel dimata klien yang diharapkan dapat mempertahankan klien pada tingkat yang lebih tinggi daripada kompetitor (Harini & Yulianeu,2018). Disamping itu, CV IWK dapat memanfaatkan kesempatan melalui pemaksimalan penggunaan media sosial sebagai alat marketing dan menambah jumlah karyawan untuk lebih memfokuskan fungsi pemasaran. Selanjutnya perusahaan dapat mulai mengembangkan produk untuk menyesuaikan preferensi produk pada pasar barunya. Konsekuensi yang dihadapi perusahaan adalah harus mendelegasikan perintah pada karyawannya untuk melakukan fungsi pemasaran secara penuh karena fungsi ini juga akan membantu perusahaan dalam melaksanakan riset dan pengembangan terkait posisi perusahaan di mata masyarakat.

### **5.1 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil pembahasan strategi dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh perusahaan yang menjadi

objek penelitian. Perusahaan perlu membuat strategi penetrasi dan pengembangan pasar untuk dapat bertahan dan menghadapi persaingan. Dalam menentukan dan menyusun strategi perusahaan perlu menggunakan kekuatan perusahaannya.

Menganalisis lingkungan eksternal akan membantu perusahaan melihat dan merespon kesempatan juga ancaman. Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk memperoleh pelanggan baru namun harus pada pasar yang telah ada. Agar dapat mendukung perusahaan dalam menjalankan penetrasi pasar, perusahaan ini perlu memiliki manajemen internal yang baik.

Selain itu memaksimalkan kegiatan pemasaran perusahaan dengan menambah jumlah karyawan.

### **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Penulis menyadari adanya keterbatasan pada penelitian ini. Keterbatasan ini menyangkut beberapa hal seperti hanya berfokus pada satu objek penelitian, data yang diperoleh terpengaruh kondisi dan situasi yang dikarenakan pandemi COVID-19 serta tidak adanya evaluasi startegi yang diusulkan untuk objek penelitian.

### **5.3 Saran**

Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan objek penelitian dengan cakupan area yang lebih luas. Selanjutnya dapat membahas dampak pandemic COVID 19 terhadap industri konstruksi Indonesia serta mengevaluasi pengaplikasian startegi yang diusulkan.

## APPENDIX

### Appendix 1

Faktor Eksternal	Weight	Rating	Weighted Score	Keterangan
<i>Opportunities</i>				
Perubahan preferensi masyarakat	0.12	3	0.36	Kecenderungan masyarakat khususnya di Jakarta untuk memiliki tempat tinggal atau ruang usaha yang artistik
Permintaan terhadap jasa konstruksi cukup besar	0.11	3	0.33	Perubahan sosial budaya masyarakat yang lebih melek terhadap model rumah
Media sosial sebagai perangkat pemasaran	0.12	3	0.36	Media sosial digunakan sebagai perangkat <i>branding</i>
Dukungan pemerintah dan administrasi perizinan	0.1	3	0.3	Pemberian sertifikat/ izin angkutan alat berat per 5 tahunan.
<i>Threats</i>				
Pesaing	0.12	2	0.24	Pesaing berasal dari perusahaan yang sudah eksis maupun pendatang baru. pesaing dari golongan K1 sampai dengan K3
Pembayaran terlambat	0.14	4	0.56	Keterlambatan pembayaran dapat menghambat proses penyelesaian proyek
Harga material yang tidak stabil	0.12	3	0.36	Kenaikan harga material akan meningkatkan biaya oprasional
Ketersediaan material tertentu	0.07	2	0.14	Beberapa material yang harus dipesan terlebih dahulu
Kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi	0.06	2	0.12	Hujan dan banjir di Jakarta dapat memperlambat kinerja
Bencana alam	0.02	2	0.04	Bencana yang tidak dapat diprediksi dapat merusak pembangunan
Rantai birokrasi yang panjang sehingga menghambat kinerja proyek	0.02	2	0.04	Proses mendapatkan surat izin mendirikan bangunan yang biasanya terdiri dari beberapa tahap terkadang menghambat proses penyelesaian proyek
Total	1.00		2.85	

Sumber: Hasil Wawancara dengan pemilik CV IWK (2021)

## Appendix 2

Faktor Internal	Weight	Rating	Weighted Score	Keterangan
<i>Strenghts</i>				
Pengalaman pemilik	0,12	4	0,48	Pengalaman para pemilik di bidang arsitektur dan teknik sipil memudahkan menjalani proses, mengenal karakteristik dan mutu proyek yang dikerjakan.
Jejaring rekanan	0,12	3	0,36	Pemilik memiliki cukup banyak rekan seprofesi.
Hubungan dengan klien	0,10	4	0,4	Menjaga hubungan baik dengan klien sebagai salah satu strategi perusahaan
Kualitas kerja terbaik	0,08	4	0,32	Menjaga mutu/kwalitas hasil bangunan yang baik dan sesuai gambar yang telah disepakati
Memiliki jaringan pemasok yang luas	0,09	4	0,36	Banyaknya jaringan pemasok akan mempermudah perusahaan untuk memilih material proyek
Peralatan lengkap	0,06	3	0,18	Penggunaan peralatan yang memadai untuk mempermudah proses pengerjaan proyek
Komunikasi yang baik	0,09	3	0,27	Suasana kerja yang nyaman dan kondusif.
Inovasi	0,06	3	0,18	Meningkatkan mutu bangunan
<i>Weakness</i>				
Pangsa pasar yang minim	0,14	1	0,14	Belum mempunyai karyawan untuk bidang pemasaran
Target belum tercapai	0,07	2	0,14	Belum dapat menyelesaikan banyak proyek dikarenakan keterbatasan SDM
Kapasitas tenaga kerja masih terbatas	0,07	1	0,07	Karyawan yang ada pada CV. Indobuild Wahana Karya masih terbilang sedikit hingga kurang maksimal untuk menambah proyek
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,90</b>	

Sumber: Hasil Wawancara dengan pemilik CV IWK (2021)



### Appendix 3

	<b>Strengths (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengalaman pemilik</li> <li>2. Jejaring rekanan</li> <li>3. Hubungan dengan klien</li> <li>4. Kualitas kerja terbaik</li> <li>5. Memiliki jaringan pemasok yang luas</li> <li>6. Peralatan lengkap</li> <li>7. Komunikasi yang baik</li> <li>8. Inovasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pangsa pasar yang minim</li> <li>2. Target belum tercapai</li> <li>3. Kapasitas tenaga kerja masih terbatas</li> </ol>
<b>Opportunities (O)</b>	<b>S-O Strategies</b>	<b>W-O Strategies</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan preferensi masyarakat</li> <li>2. Permintaan terhadap jasa konstruksi cukup besar</li> <li>3. Media sosial sebagai perangkat pemasaran</li> <li>4. Dukungan pemerintah dan administrasi perizinan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kerja sama dengan beberapa pihak seperti arsitek, konsumen, pemerintahan, dan beberapa industri</li> <li>2. Menjaga hubungan yang baik dengan klien yang sudah ada agar dapat meningkatkan loyalitas dan direkomendasikan ke calon klien baru</li> <li>3. Menawarkan produk baru yang sesuai dengan gaya hidup saat ini.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah karyawan guna untuk memaksimalkan pemanfaatan media sosial dalam kegiatan promosi baik bersifat informatif maupun persuasif</li> <li>2. Membuat capaian target secara rutin.</li> </ol>
<b>Threats (T)</b>	<b>S-T Strategies</b>	<b>W-T Strategies</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesaing</li> <li>2. Pembayaran terlambat</li> <li>3. Harga material yang tidak stabil</li> <li>4. Ketersediaan material tertentu</li> <li>5. Kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi</li> <li>6. Bencana alat</li> <li>7. Rantai birokrasi yang panjang sehingga menghambat kinerja proyek</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kredibilitas perusahaan dengan menggunakan pengalaman yang dimiliki saat ini.</li> <li>2. Menjalin hubungan baik dengan pemasok</li> <li>3. Menjalin hubungan baik dengan pihak terkait yang berhubungan dengan birokrasi</li> <li>4. Membuat surat perjanjian tertulis yang disepakati kedua belah pihak secara profesional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah karyawan yang menangani pemasaran agar dapat melakukan promosi rutin dengan lebih maksimal.</li> </ol>

Sumber: Hasil rangkuman dari analisis faktor-faktor internal dan eksternal (2021)

#### Appendix 4

No	Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi Terpilih			
			Memberikan Penawaran Alternatif Produk Baru yang Sesuai Dengan Gaya Hidup saat ini		Penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk dengan menambah jumlah karyawan	
			AS	TAS	AS	TAS
	<i>Strengths</i>					
1	Pengalaman pemilik	0,12	4	0,48	2	0,24
2	Jejaring rekanan	0,12	2	0,24	1	0,12
3	Hubungan dengan klien	0,10	2	0,20	-	-
4	Kualitas kerja terbaik	0,08	4	0,32	3	0,24
5	Memiliki jaringan pemasok yang luas	0,09	3	0,27	-	-
6	Peralatan lengkap	0,06	3	0,18	1	0,06
7	Komunikasi yang baik	0,09	1	0,09	-	-
8	Inovasi	0,06	4	0,24	1	0,06
	<i>Weakness</i>					
1	Pangsa pasar yang minim	0,14	-	-	4	0,56
2	Target belum tercapai	0,07	-	-	-	-
3	Kapasitas tenaga kerja masih terbatas	0,07	-	-	3	0,21

No	Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
			Memberikan Penawaran Alternatif Produk Baru yang Sesuai Dengan Gaya Hidup saat ini		Penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk dengan menambah jumlah karyawan	
			AS	TAS	AS	TAS
	<i>Opportunities</i>					
1	Perubahan preferensi	0,12	3	0,36	4	0,48
2	Permintaan terhadap jasa konstruksi cukup besar	0,11	2	0,22	4	0,44
3	Media sosial sebagai perangkat pemasaran	0,12	2	0,24	4	0,48
4	Dukungan pemerintah dan administrasi perizinan	0,10	2	0,20	2	0,20
	<i>Threat</i>					
1	Pesaing	0,12	2	0,24	3	0,36
2	Pembayaran terlambat	0,14	-	-	-	-
3	Harga material yang tidak stabil	0,12	-	-	-	-
4	Ketersediaan material tertentu	0,07	-	-	-	-
5	Kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi	0,06	-	-	-	-
6	Bencana alat	0,04	1	0,04	-	-
	<b>Total</b>			<b>3,32</b>		<b>3,45</b>

Sumber: Analisa 2021

## REFERENSI

Bressler, M. S. (2011). How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage. *Journal of Management and Marketing Research*, 11, 1-12. <https://www.aabri.com/manuscripts/121156.pdf>

David, F. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. Pearson.

Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. (2017). *Permohonan Pengujian Materil UURI Nomor 35 Tahun 2014 tentang Perubahan atas UU Nomor 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak*. Jakarta. <https://berkas.dpr.go.id/puspanlakuu/keterangan/keterangan-public-36.pdf>

Harini, C., & Yulianeu, Y. (2018). Strategi penetrasi pasar UMKM Kota Semarang menghadapi era pasar global MEA. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 361-381. <https://doi.org/10.24914/jeb.v21i2.1967>

Jayani, D. H. (2021, September 7). *Data stories*. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/09/07/2034-ribu-perusahaan-konstruksi-tersebar-di-indonesia>

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. (2021). *Dukungan Kebijakan Penggunaan Material dan Peralatan Konstruksi dalam Negeri untuk Pemulihan Ekonomi Nasional*. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Bina Konstruksi.

Ly-Le, T.-M. (2021). Small Business Entrepreneurship In Vietnam: The Case Of The Public Relations Industry [Usaha Kecil Di Vietnam: Kasus Public Relations Industri]. *DeReMa (Development of Research Management) Jurnal Manajemen*, 16(2), 145-157. <http://dx.doi.org/10.19166/derema.v16i2.3760>

Marshalok, M., Melnyk, A., Vasiuta, V., Yatsenko, V., & Saienko, V. (2021). Competitive Advantages of Small Business. *Journal of Interdisciplinary Research*, 11(2), 60-65. [http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110222/papers/A\\_10.pdf](http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110222/papers/A_10.pdf)

Raung, S. A., & Prabawa, T. S. (2021). Strategi Pengusaha Konveksi Di Tingkir Lor, Salatiga Merespon Pandemi Covid-19 (Strategies of Entrepreneurs's Convection In Tingkir Lor, Salatiga In Responding To Covid-19 Pandemic). *DeReMa (Development of Research Management) Jurnal Manajemen*, 16(2), 192-213. <http://dx.doi.org/10.19166/derema.v16i2.4115>

Rijanto, M. (2021). Analisis Strategi Bersaing Bisnis Home Industry (Analysis of Home Industry Business Competitive Strategy). *DeReMa (Development of Research Management) Jurnal Manajemen*, 16(2), 227-246. <http://dx.doi.org/10.19166/derema.v16i2.3989>

Soemardi, B. W., & Pribadi, S. (2018). *The Construction Sector of Indonesia*. Construction Service Development Board.

Venny, & Febriyanto, M. T. (2020). Sustainable Entrepreneurial Orientation Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis: Studi Pada Umkm Di Kota Batam. *DeReMa (Development of Research Management) Jurnal Manajemen*, 15(2), 257-281. <https://doi.org/10.19166/derema.v15i2.1952>

# **PENGARUH KUALITAS PRODUK, CITRA MEREK DAN KEPERCAYAAN MEREK TERHADAP LOYALITAS MEREK DENGAN KEPUASAN PELANGGAN SEBAGAI MEDIASI (STUDI PADA MEREK *APPLE*)**

Suci Rahmadhani <sup>1)</sup>, Fitri Ayu Nofirda,<sup>2)</sup> Sulistyandari<sup>3)</sup>

<sup>1, 2, 3)</sup> Universitas Muhammadiyah Riau, Pekanbaru  
sucirahmadhanisr1@gmail.com  
fitriayunofirda24@gmail.com  
sulistyandari@umri.ac.id

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan guna mengetahui secara mendalam hubungan kepuasan pelanggan yang di pengaruhi oleh kualitas produk, citra merek dan kepercayaan merek terhadap loyalitas merek pada pengguna *Apple* di Indonesia. Penelitian ini menggunakan studi kuantitatif dengan menggunakan metode penyebaran kuesioner melalui Google Form dengan jumlah sampel minimal 160 responden pengumpulan 1 bulan dengan mendapatkan jumlah sampe 420 responden dan seluruh data diolah dengan menggunakan metode *structural equation model (SEM)* dengan menggunakan program AMOS versi 26 dikarenakan SEM bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model. Berdasarkan hasil pengolahan data, di peroleh hasil bahwa kualitas produk memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, kualitas produk memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek, pengaruh citra merek memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, citra merek memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek, kepercayaan merek memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, kepercayaan merek memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek, kepuasan pelanggan mampu memediasi secara signifikan antara kualitas produk terhadap loyalitas merek, kepuasan pelanggan mampu memediasi secara signifikan antara citra merek terhadap loyalitas merek, kepuasan pelanggan mampu memediasi secara signifikan antara kepercayaan merek terhadap loyalitas merek. Dari hasil ini, dapat diartikan apabila customer puas terhadap merek *Apple* yang dipengaruhi oleh kualitas produknya yang bagus, citra merek yang kuat dan customer akan percaya terhadap merek *Apple* maka customer akan loyal terhadap merek *Apple*.

Kata kunci: Kualitas produk, citra merek, kepercayaan merek, loyalitas merek, kepuasan pelanggan.

## **ABSTRACT**

*This research was conducted to find out in depth the relationship of customer satisfaction which is influenced by product quality, brand image and brand trust on brand loyalty among Apple users in Indonesia. This study uses a quantitative study using the method of distributing questionnaires through Google Form with a minimum sample size of 160 respondents for 1 month collection by obtaining a sample of 420 respondents and all data processed using the structural equation model (SEM) method using the AMOS version 26 program. Based on the results data processing, the results obtained that product quality has a positive and significant effect on customer satisfaction, product quality has a positive and significant influence on brand loyalty, the effect of brand image has a positive and significant influence on customer satisfaction, brand image has a positive and significant influence on brand loyalty, brand image has a positive and significant effect on customer satisfaction, brand image has a positive and significant influence on brand loyalty, customer satisfaction is able to mediate significantly between product quality and brand loyalty, customer satisfaction is able to significantly mediate between brand image and brand loyalty, customer satisfaction is able to significantly mediate between brand trust and brand loyalty. From these results, it can be interpreted that if the customer is satisfied with the Apple merek which is influenced by the good quality of its products, a strong brand image and the customer will believe in the Apple brand, the customer will be loyal to the Apple brand.*

*Keywords: Product quality, brand image, brand trust, brand loyalty, customer satisfaction.*

## 1. PENDAHULUAN

Era globalisasi dalam dunia bisnis telah menjadi pemicu dalam pemasaran dan pertumbuhan pesat dari tahun ke tahun. Pesatnya kemajuan teknologi saat ini semakin memudahkan manusia dalam melakukan aktivitasnya di kehidupan sehari-hari. Indonesia menjadi negara potensial bagi produsen untuk mengeluarkan produk yang akan terus berinovasi sesuai dengan kebutuhan konsumen (Suyanto, 2021). Salah satu cara yang digunakan untuk mempertahankan konsumen yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam kondisi persaingan adalah dengan cara membentuk loyalitas merek. Perusahaan didorong untuk mampu membuat dan mengembangkan produk yang mudah diingat, mudah dikenali dan memiliki kualitas yang sesuai dengan ekspektasi konsumen (Narendra, 2018).

Untuk bertahan dalam persaingan yang ketat, loyalitas merek adalah faktor yang paling penting. Karena loyalitas merek merupakan aset bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam persaingan (Kurniawan, 2017). Saat ini perusahaan teknologi di Indonesia dipenuhi oleh begitu banyak merek. Hal itu membuat perusahaan harus mencari cara bertahan di pasar Indonesia dan kunci utamanya yaitu meningkatkan loyalitas merek terhadap konsumen (Chandra, 2019).

Kualitas produk adalah salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi konsumen dalam memutuskan memilih suatu produk untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya (Darmono, 2020). Kualitas produk memiliki peran yang sangat penting sebagai dasar menarik minat para konsumen dan menciptakan sebuah keputusan beli pada produk yang ditawarkan (Ristanti *et al.*, 2019). Ketika konsumen merasa puas mereka akan membeli lagi barang yang ditawarkan oleh suatu merek, dengan harapan bahwa produk yang diharapkan dan produk yang

didapatkan sesuai ekspektasi konsumen. Pada hal ini konsumen yang puas akan merekomendasikan merek tersebut kepada orang-orang terdekat mereka, secara tidak langsung akan terjadi pembelian kedua dan seterusnya yang semakin lama tentu akan memunculkan kesetiaan konsumen pada produk tersebut (Chandra, 2019).

Variabel manfaat yang dirasakan yang diteliti oleh penelitian (Hariedhi, 2017) menyatakan bahwa kualitas produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek. Hasil ini juga didukung dengan penelitian (Ristanti *et al.*, 2019) yang menunjukkan kualitas produk pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek. Hal ini berarti, semakin tinggi kualitas produk maka semakin tinggi customer loyal terhadap merek tersebut.

Citra merek mempresentasikan keseluruhan persepsi terhadap merek dan dibentuk dari informasi dan pengalaman merek tersebut (Ayesha, 2017). Dengan citra merek yang kuat maka perusahaan akan mempunyai pelanggan dan mempertahankan pangsa pasar yang telah ada (Ristanti *et al.*, 2019). Tanpa citra merek yang kuat dan positif, sangatlah sulit bagi perusahaan untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada (Rizky, 2019).

Hubungan loyalitas merek dan citra merek adalah dari sikap dan persepsi konsumen terhadap merek tertentu. Apabila sikap konsumen baik terhadap merek tertentu akan ada indikasi bahwa sikap konsumen baik terhadap merek tersebut. Hubungan loyalitas merek dan citra merek adalah dari sikap dan persepsi konsumen terhadap merek tertentu. Apabila sikap konsumen baik terhadap merek tertentu akan ada indikasi bahwa sikap konsumen baik terhadap merek tersebut. Variabel manfaat yang dirasakan yang diteliti oleh penelitian (Ayesha, 2017) citra merek berpengaruh

positif dan signifikan terhadap loyalitas merek. Sedangkan hasil penelitian (Caroline, 2018) menyatakan bahwa citra merek berpengaruh negatif terhadap loyalitas merek. Dari penelitian terdahulu terdapat research gap, maka diperlukan untuk melakukan penelitian lanjutan tentang variabel kepercayaan merek yang dirasakan terhadap loyalitas merek.

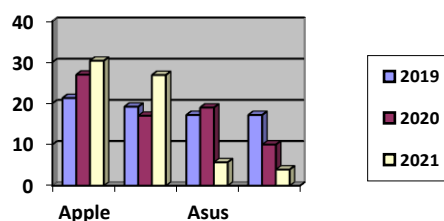
Kepercayaan merek ialah konsumen yang bersedia untuk mempercayai suatu merek dengan segala risikonya karena adanya harapan mendapatkan hasil yang baik dari suatu merek, dan konsumen akan setia terhadap merek tersebut. Kepercayaan konsumen terhadap suatu merek begitu penting untuk perusahaan untuk menjaga serta menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan serta kepercayaan dari pelanggan, oleh karena itu produk harus dikenalkan dengan baik sehingga bisa membangun kepercayaan pada diri pelanggan (Eka, 2019).

Banyaknya produk yang beredar di pasaran untuk saat ini membuat konsumen memiliki beberapa pertimbangan dalam memilih produk. Salah satu produk unggulan yang sangat diminati adalah produk *Apple* (Johannes, 2019). *Apple* adalah satu-satunya perusahaan teknologi yang berhasil memadukan perangkatnya sendiri, berbeda dengan pabrikan lainnya yang lebih mengandalkan perangkat dari google. *Apple* meluncurkan berbagai produk berteknologi seperti, *Macbook*, *iMac*, *iPad*, *iPod*, *iPhone*, *Apple Watch*, *Airpods*, dan masih banyak lagi. *Apple* merupakan merek ternama yang telah dikenal dengan quality product yang telah di percayai sebagai produk yang paling diminati masyarakat dan canggih dengan spesifikasi dan fitur-fitur lebih lengkap (Alwie, 2019).

Dalam hal ini *Apple* sebagai salah satu leader 10 besar vendor dalam penghasil produk yang memiliki salah

satu keunggulan atas kualitas produk. Hasil survey menunjukkan bahwa penjualan *Apple* dan kompetitornya saling bersaing. Dapat dilihat dibawah ini :

Grafik 1.1 Data Perkembangan Market Share 2019-2021



Sumber : Data Olahan (2022)

Berdasarkan grafik 1.1 menjelaskan bahwa tahun 2019 *Apple* menduduki peringkat pertama dengan 21,3%, pada tahun 2020 *Apple* menduduki peringkat pertama dengan 19.2%, dan pada tahun 2021 *Apple* menduduki peringkat pertama dengan 30.37%, dari data tersebut kita dapat melihat bahwa *Apple* memiliki penjualan terbesar dibandingkan merek lainnya, hal ini memungkinkan bahwa *Apple* mampu menjaga kualitas produk. Kualitas produk *Apple* terkenal baik terbukti karena fitur dan spesifikasi yang disematkan pada setiap seri selalu di update dan dikembangkan untuk menjaga standar sebagai teknologi tercanggih untuk memanjakan konsumennya (Suryani, 2019).

Kepuasan pelanggan merupakan penilaian pelanggan atas produk dalam hal menilai apakah produk tersebut telah memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Kualitas produk yang unggul dan mempunyai loyalitas merek yang kuat dapat menumbuhkan kepuasan pelanggan dan akan memberikan manfaat seperti keharmonisan hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Audrey



(2018) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan mampu memediasi antara kualitas produk dengan loyalitas merek. Kepuasan pelanggan memainkan peranan penting dalam memelihara hubungan antara perusahaan dan pelanggan, selain juga merupakan hal yang mempengaruhi loyalitas (Purnama, 2019).

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Teori Tindakan Beralasan (TRA)**

Teori Tindakan Beralasan (TRA) teori yang menganalisis perilaku seseorang yang sangat tergantung pada minatnya, sedangkan minat untuk berperilaku sangat tergantung pada sikap dan norma subyektif pengguna (Saragih, 2010). Penelitian dalam psikolog sosial menunjukkan bahwa niat perilaku seseorang terhadap perilaku tertentu merupakan faktor penentu apakah iya atau tidaknya individu dalam melakukan perilaku tersebut. TRA menjelaskan bahwa keyakinan dapat mempengaruhi sikap dan norma sosial yang mana akan merubah bentuk keinginan dan berperilaku baik dipandu ataupun terjadi begitu saja dalam sebuah perilaku individu.

### **2.2 Loyalitas merek**

Menurut Keni (2020) loyalitas merek merupakan suatu prinsip atau komitmen yang dimiliki seorang pelanggan untuk melakukan pembelian atas produk yang sama secara berulang-ulang dalam jangka waktu yang cukup panjang sebagai bentuk ketertarikan secara emosional dengan merek tertentu berdasarkan aspek penilaian pelanggan. Menurut Petter dan Olson (2003) Maksudnya loyalitas merek adalah komitmen hakiki dalam membeli ulang sebuah merek yang istimewa.

Merek yang kuat dapat menciptakan loyalitas merek dalam jangka panjang sehingga customer mampu melihat merek sebagai produk yang baik. Dalam

kaitannya dengan loyalitas merek terdapat beberapa tingkat loyalitas. Masing-masing tingkatannya menunjukkan tantangan pemasaran yang harus dihadapi sekaligus asset yang dapat dimanfaatkan (Pertiwi *et al.*, 2017). Indikator yang digunakan untuk mengukur loyalitas merek diadaptasi dari studi yang dilakukan oleh Pedersen dan Nyseveen (2001), yaitu :

1. Kognitif  
Keyakinan konsumen mengenai kualitas dan karakteristik merek yang menunjukkan satu merek lebih menguntungkan dari merek lainnya.
2. Afektif  
Ketertarikan konsumen terhadap merek yang berkembang berdasar pengalaman emosional konsumen yang semakin puas dengan merek.
3. Konatif  
Komitmen konsumen setelah mengalami berbagai kejadian emosi positif terhadap merek.
4. Aksi  
Tindakan konsumen untuk mengatasi hambatan yang akan dialami dalam penggunaan merek tersebut.

### **2.3 Kualitas produk**

Menurut Kotler dan Keller (2016) mengatakan bahwa kualitas produk adalah totalitas fitur atau karakteristik dari suatu produk yang memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang tersirat. Konsumen memiliki peranan penting dalam menilai kualitas produk, karena konsumen adalah orang yang menerima hasil akhir dari produk tersebut (Audrey, 2020). Sebuah produk yang ditawarkan oleh perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap apa yang akan dilakukan perusahaan, mulai dari mendesain produk, mengadakan sistem produksi dan operasi, menciptakan strategi pemasaran, sistem distribusi, iklan dan mengarahkan tenaga penjual untuk menjual (Darmono, 2020).

Indikator kualitas produk menurut Yuen dan Chan (2010) :

1. Fitur Produk  
Karakteristik dasar dari sebuah produk, dan fitur-fitur yang ada pada sebuah produk.
2. Estetis  
Merupakan segala aspek dari produk yang dapat dirasakan oleh panca indera konsumen
3. Kualitas yang dirasakan pelanggan  
Merupakan opini/persepsi konsumen terhadap sebuah produk bahwa produk tersebut dapat memenuhi harapannya. persepsi kualitas produk yang dirasakan konsumen ini bisa bersumber dari perusahaan itu sendiri, citra dari masyarakat terhadap produk, pengalaman konsumen dari produk lain, dan pengaruh dari kerabat konsumen.

## 2.4 Citra merek

Menurut Oktaviani (2018) citra merek merupakan kesan dari hasil pembelajaran dalam menggunakan merek yang tercermin dalam pemahaman dan kesan konsumen setelah menggunakannya yang erat hubungannya dengan perasaan yakin dan juga seleksi pada merek sehingga akan terjadi pembelian. Citra merek yang kuat menciptakan sebuah merek yang unggul di persaingan.

Menurut Kotler dan Keller (2016) mendefinisikan citra merek sebagai seperangkat keyakinan, ide, dan kesan yang dimiliki oleh seseorang terhadap suatu merek, karena itu sikap dan tindakan konsumen terhadap suatu merek sangat ditentukan oleh citra merek. Konsumen yang memiliki citra yang positif terhadap suatu merek, akan lebih memungkinkan untuk melakukan pembelian (Billy, 2017). Indikator citra merek menurut Kotler (2008) adalah :

1. Kekuatan  
Yang termasuk kedalam kelompok kekuatan ini adalah penampilan fisik

produk, keberfungsian semua fasilitas produk, harga produk, maupun penampilan fasilitas pendukung dari produk tersebut.

2. Keunikan  
Keunikan adalah kemampuan untuk membedakan sebuah merek diantara merek lainnya. Keunikan ini muncul dari atribut produk yang menjadi kesan unik atau diferensiasi antara produk satu dengan produk lainnya yang memberikan alasan bagi konsumen bahwa mereka harus membeli produk tersebut.
3. Kesukaan  
Yang termasuk dalam kategori ini antara lain kemudahan merek produk untuk diucapkan, kemampuan merek untuk tetap diingat oleh konsumen, kemudahan penggunaan produk, kecocokan konsumen dengan produk, serta kesesuaian antara kesan merek di ingatan pelanggan dengan citra yang diinginkan perusahaan atas merek bersangkutan.

## 2.5 Kepercayaan merek

Menurut Kotler dan Amstrong (2016) kepercayaan merek adalah konsumen mempercayai suatu produk dengan segala resikonya karena adanya harapan atau ekspektasi tinggi terhadap merek tersebut akan memberikan hasil yang positif kepada konsumen sehingga menimbulkan kesetiaan dan kepercayaan terhadap suatu merek.

Menurut Suryani (2019) kepercayaan merek diartikan sebagai keinginan pelanggan untuk bersandar pada sebuah merek dengan resiko-resiko yang dihadapi karena ekspektasi terhadap merek itu akan menyebabkan hal yang positif. Kepercayaan terbangun karena adanya harapan bahwa pihak lain akan bertindak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Indikator kepercayaan merek menurut Lau dan Lee (1999) adalah:

1. Karakteristik merek
2. Karakteristik perusahaan
3. Karakteristik konsumen merek

## 2.6 Kepuasan pelanggan

Menurut Kotler dan Keller (2016) Kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa yang muncul pada diri seseorang setelah membandingkan hasil produk yang dipikirkan terhadap produk yang diharapkan. Menurut Wilson dan Christella (2019) Kepuasan pelanggan adalah alat untuk perusahaan untuk mendapatkan nilai tambah dari pelanggan, dan juga dapat bertindak sebagai faktor yang memungkinkan perusahaan untuk bertahan dalam lingkungan pasar yang kompetitif. Indikator kepuasan pelanggan menurut Tjiptono (2001):

1. Kesesuaian Harapan  
Kesesuaian harapan adalah sejauh mana perusahaan dapat memenuhi harapan pelanggan. Kesesuaian harapan bisa diwujudkan dengan kualitas produk atau jasa yang baik dan pelayanan yang memuaskan pelanggan.
2. Kemudahan dalam memperoleh  
Kemudahan dalam memperoleh berkaitan dengan seberapa mudah akses informasi mengenai jenis produk, harga, spesifikasi, cara pemesanan, jumlah counter atau cabang perusahaan, dan informasi lain yang dibutuhkan pelanggan.
3. Pengalaman masa lalu  
Pengalaman masa lalu berkaitan dengan seberapa puas kah pelanggan terhadap produk atau jasa perusahaan yang dikonsumsi pada waktu sebelumnya. Berdasarkan pengalaman pelanggan, jika pelanggan tersebut merasa puas, maka kemungkinan besar akan melakukan pembelian ulang.

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

### 2.7.1 Hubungan antara Kualitas produk dengan Kepuasan pelanggan

Kualitas produk memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan pelanggan. Apabila perusahaan ingin mendapatkan penjualan yang tinggi, maka mereka harus memperhatikan kepuasan pelanggan dengan cara memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk mereka (Maramis *et al.*, 2018). Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub>: Kualitas produk berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan

### 2.7.2 Hubungan antara Kualitas produk dengan Loyalitas merek

Penelitian Sugiharto (2018) mendapatkan temuan bahwa kualitas produk memiliki pengaruh secara langsung (*direct effect*) terhadap loyalitas merek. Pengaruh persepsi kualitas atas produk terhadap kesetiaan konsumen pada merek adalah positif, artinya ketika kualitas produk dipersepsikan tinggi menyebabkan kesetiaan konsumen yang semakin tinggi, dan ketika kualitas produk dipersepsikan rendah menyebabkan semakin rendahnya kesetiaan konsumen. Dalam melakukan pembelian, maka konsumen cenderung mengulang pembelian atas produk yang dinilai mampu memberikan berbagai keuntungan bagi konsumen, artinya produk yang dinilai paling berkualitas akan dibeli oleh konsumen. Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H<sub>2</sub>: Kualitas produk berpengaruh positif terhadap loyalitas merek.

### 2.7.3 Hubungan antara Citra merek dengan Kepuasan pelanggan

Citra merek juga membuat konsumen dapat mengenal, mengevaluasi kualitas dari produk tersebut, serta dapat menyebabkan risiko pembelian yang rendah. Konsumen umumnya lebih

menyukai merek terkenal meskipun harga yang ditawarkan lebih mahal Tjiptono dan Fandy (2014). Adapun menurut Pramudyo (2012) berhasil menemukan beberapa hubungan antara citra merek dan kepuasan pelanggan dengan melihat reaksi orang-orang untuk tenaga penjualan yang berbeda. Mereka menemukan hubungan positif antara citra merek dan kepuasan pelanggan. Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H<sub>3</sub>: Citra merek berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan.

#### **2.7.4 Hubungan antara Citra merek dengan Loyalitas merek**

Dalam Broadbent *et al.*, (2010) menemukan bahwa citra merek sangat mempengaruhi loyalitas merek, mereka menyatakan bahwa persepsi “penggemar” adalah sebagai atribut dan suatu manfaat yang berperan penting dalam menciptakan konsumen yang setia. Sementara studi ini menemukan bahwa sikap merek sebagai komponen dari citra merek adalah prediktor yang kuat dan signifikan dalam loyalitas, hal tersebut tidak dapat membedakan antara sikap merek dan loyalitas merek. Kemudian ia berpendapat bahwa citra merek dalam keselarasan dengan identitas merek, dapat meningkatkan loyalitas merek (Andriani, 2017). Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H<sub>4</sub>: Citra merek berpengaruh positif terhadap loyalitas merek.

#### **2.7.5 Hubungan antara Kepercayaan merek dengan Customer Satisfaction**

Menurut Soegoto (2013) menyimpulkan bahwa kepercayaan merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Arfianti (2014) yang menyatakan bahwa kepercayaan merek mampu mempengaruhi tingkat kepuasan

pelanggan dengan cara yang berbentuk pelayanan yang tanggap terhadap keluhan, dan membentuk integritas perusahaan. Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H<sub>5</sub>: Kepercayaan merek berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan.

#### **2.7.6 Hubungan antara Kepercayaan merek dengan Loyalitas merek**

Persepsi konsumen terhadap merek tertentu akan mengarah pada trust atau distrust, hal ini akan mempengaruhi evaluasi mereka mengenai apakah mereka akan melanjutkan hubungan dengan merek atau tidak. Konsumen yang positif terhadap merek akan menghantarkan mereka pada loyalitas. Sebaliknya jika perusahaan tidak mampu membuat konsumen menunjukkan perilaku positif terhadap merek maka perusahaan akan semakin jauh dari harapan memperoleh kepercayaan dan loyalitas (Pertwi *et al.*, 2017). Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H<sub>6</sub>: Kepercayaan merek berpengaruh positif terhadap loyalitas merek.

#### **2.7.7 Hubungan antara Kualitas produk dengan Kepuasan pelanggan sebagai Mediasi terhadap Loyalitas merek.**

Meningkatnya kepuasan pelanggan sangat dapat menguntungkan suatu perusahaan karena dapat menimbulkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Apabila pelanggan merasa puas dengan produk dari suatu perusahaan yang dengan produk dari suatu perusahaan yang diakibatkan dari kualitas produk tersebut baik, maka pelanggan sukarela membagikan pengalamannya tersebut kepada orang-orang terdekatnya. Hal ini bias menjadi awal untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan pembelian ulang dimasa yang akan datang (Wibisono, 2019).

Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H7: Kualitas produk berpengaruh positif pada Kepuasan pelanggan sebagai mediasi terhadap loyalitas merek.

### 2.7.7 Hubungan antara Citra merek dengan Kepuasan pelanggan sebagai Mediasi terhadap Loyalitas merek.

Dalam pasar yang kompetitif dan sadar merek, membangun citra merek merupakan tugas yang menantang Dunuwille dan Pathmini (2016). Citra merek adalah persepsi tentang suatu merek sebagaimana tercermin oleh asosiasi merek yang ada dalam ingatan konsumen (Keller, 1993). Hasil penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa Kepuasan pelanggan mampu menjadi variabel mediasi antara variabel citra merek dengan loyalitas merek (Irawati, 2020). Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

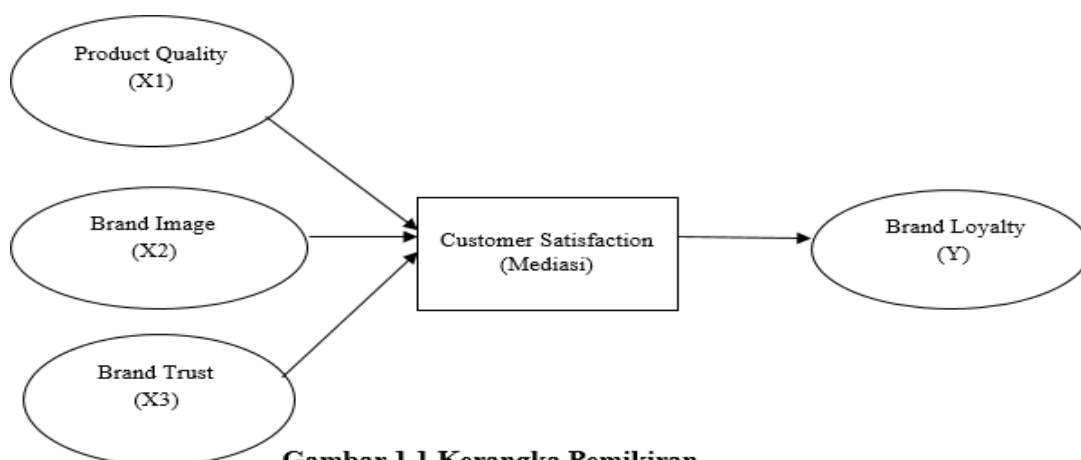
H8: Kepuasan pelanggan mampu memediasi hubungan citra merek dengan loyalitas merek.

### 2.7.8 Hubungan antara Kepercayaan merek dengan Kepuasan pelanggan sebagai Mediasi terhadap Loyalitas merek

Kepuasan pelanggan terhadap merek dapat menjadi salah satu alat ukur untuk mengetahui apakah ada hubungan yang baik dalam kegiatan pertukaran yang terjadi. Konsumen akan merasa puas dengan produk yang ditawarkan jika kinerja merek tersebut sesuai, atau bahkan melebihi ekspektasi mereka. Kepuasan pelanggan yang berhasil dirasakan konsumen akan membawa mereka kepada hubungan afektif yang lebih penting dari hubungan pribadi antara merek dengan konsumen, yakni kepercayaan merek. Konsumen yang beranggapan bahwa merek mampu memenuhi janji yang ditawarkan serta mengutamakan kepentingan mereka dibandingkan kepentingan perusahaan ketika terjadi masalah menunjukkan adanya kepercayaan terhadap merek dan menimbulkan loyalitas merek terhadap suatu merek (Delgado Ballester, 2004). Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H9: Kepuasan pelanggan mampu memediasi hubungan Kepercayaan merek dengan Loyalitas merek.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka dapat disusun kerangka penelitian seperti gambar 1.1



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, penelitian ini dilaksanakan di Lingkungan pada Pengguna merek *Apple* di Indonesia. Populasi penelitian ini adalah seluruh pengguna merek *Apple*, dengan melakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner online dalam bentuk Google Form dengan menyebarkan kuesioner melalui social media. Sampel dari populasi untuk penelitian ini dipilih dengan menggunakan teknik sampling. Pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling, yaitu salah satu metode probability dan non probability sampling dengan mengambil sampel dari target yang memenuhi kriteria praktis (Etikan, 2016).

Teknik Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut:

- 1 Pria/Wanita usia  $\geq 18$  tahun karena responden sudah dewasa dan rasional dalam bersikap
- 2 Pernah membeli produk merek *Apple*  $\geq 1$  kali agar responden dapat menggambarkan kepuasan pelanggan pada kualitas produk, citra merek, kepercayaan merek dan loyalitas merek.
- 3 Pernah menggunakan produk merek *Apple*  $\geq 1$  tahun agar responden dapat menggambarkan kepuasan pelanggan pada kualitas produk, citra merek, kepercayaan merek dan loyalitas merek.

Pada penelitian ini ukuran sampel menggunakan pendapat dari Hair *et al.*, (2014) dimana jumlah sampel minimal 5 sampai dengan 10 dikali jumlah indikator. Menurut Hair *et al.*, (2014) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Sebagai aturan umum, jumlah sampel minimum setidaknya lima kali lebih banyak dari jumlah item pertanyaan yang akan di analisis, dan ukuran sampel akan

lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned}\text{Sampel} &= \text{Jumlah indikator} \times 10 \\ &= 16 \times 10 \\ &= 160\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka jumlah minimal responden dalam penelitian ini adalah minimal 160 responden.

Penelitian menggunakan teknis analisis statistik yang dinamakan *structural equation modeling (SEM)*. Ferdiand (2002) mengemukakan SEM bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur dimensi-dimensi dari sebuah konsep). Menurut Ferdiand (2002) SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi dimensinya.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

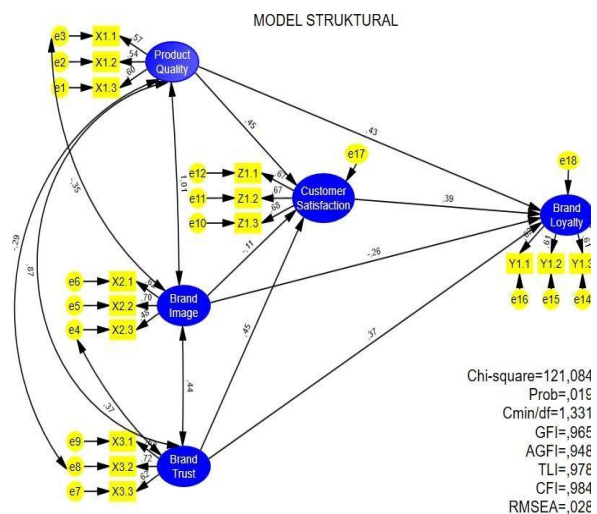
#### 4.1 Model Pengukuran

Model pengukuran adalah menguji indikator yang digunakan dalam sebuah model untuk dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk (variabel) (Hair *et al.*, 2010). Dari model pengukuran ini, akan diketahui nilai korelasi yaitu seberapa besar variabel laten yang baru terbentuk mampu mencerminkan masing-masing variabel manifest. Nilai nilai korelasi minimal yang dianjurkan untuk dipakai adalah  $\geq 0,5$ . Metode analisis yang digunakan untuk mengetahui nilai nilai korelasi dalam penelitian ini yaitu teknik analisis faktor konfirmatori. Pengujian

model ini dilakukan untuk mengetahui model pengukuran dan bukan untuk mengetahui hubungan antar faktor laten (Byrne, 1998).

Setelah melakukan pengujian terhadap model pengukuran, secara keseluruhan item untuk setiap variabel menghasilkan nilai korelasi yang telah memenuhi syarat, semua nilai berada pada nilai  $\geq 0,5$ . Selanjutnya yaitu melihat nilai kecocokan, nilai evaluasi atas kriteria kecocokan merupakan evaluasi atas uji kelayakan suatu model dengan beberapa kriteria kesesuaian indeks dan memotong nilainya, guna menyatakan apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak. Nilai kecocokan yang diperoleh model pengukuran dalam penelitian ini adalah  $Chi-square = 121,084$ ,  $CMIN/DF = 1,331$ ,  $GFI = 0,965$ ,  $AGFI = 0,948$ ,  $CFI = 0,984$ ,  $TLI = 0,984$  dan  $RMSEA = 0,028$ .

**Gambar 4. 1 Model Struktural**



Sumber: Hasil olah data (2022)

## 4.2 Hasil Uji Validitas Konstruk dan Reliabilitas

Tabel 4. 1 Uji Validitas Konstruk

	LF	AVE	CR	C.R	P
X1.3 < --- PQ	0,595	0,54	0,70		
X1.2 < --- PQ	0,537			9,521	***
X1.1 < --- PQ	0,568			8,809	***
X2.3 < --- BI	0,476	0,56	0,71		
X2.2 < --- BI	0,695			7,907	***
X2.1 < --- BI	0,617			7,586	***
X3.3 < --- BT	0,615	0,55	0,78		
X3.2 < --- BT	0,719			10,058	***
X3.1 < --- BT	0,616			10,660	***
Z1.3 < --- CS	0,677	0,50	0,79		
Z1.2 < --- CS	0,666			10,981	***
Z1.1 < --- CS	0,674			11,078	***
Y1.4 < --- BL	0,582	0,57	0,78		
Y1.3 < --- BL	0,605			9,592	***
Y1.2 < --- BL	0,612			9,668	***
Y1.1 < --- BL	0,622			9,774	***

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan hasil dari tabel 4.1 masing masing indikator memiliki nilai korelasi  $> 0,5$ . Nilai Critical Ratio (CR) yang diharapkan  $> 1,96$  dengan probability (P)  $< 0,05$  tanda \*\*\* adalah signifikan  $< 0,001$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator itu secara signifikan dan bisa dikatakan bahwa lolos uji Validitas konstruk.

Selanjutnya uji Reliabilitas AVE dan CR. Nilai AVE yang disarankan adalah  $> 0,5$  (Sholihin, 2013). Diketahui seluruh nilai AVE lebih kurang dari 0,5, yang berarti telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan AVE. Dan Nilai CR yang disarankan adalah diantara 0,6 s/d 0,7 (Sholihin, 2013). Diketahui seluruh nilai CR  $> 0,7$ , yang berarti telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan CR.

### 4.3 Uji Kesesuaian Model

Tabel 4. 2 Pengujian Model

Goodness of Fit Indices	Cut – Off Value	Nilai Model	Keterangan n
Chi – Square	Diharapkan Kecil	121,084	Valid
CMIN/DF	≤ 2,00	1,331	Valid
GFI	≥ 0,90	0,965	Valid
AGFI	≥ 0,90	0,948	Valid
TLI	≥ 0,95	0,978	Valid
CFI	≥ 0,95	0,984	Valid
RMSEA	≤ 0,08	0,028	Valid

Dalam pengujian asumsi SEM dihasilkan juga bahwa data sudah dinyatakan normal baik. Dengan demikian model dapat dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk analisis berikutnya yaitu pengujian hipotesis.

### 4.4 Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4. 3 Nilai Estimasi Parameter

	Estimate	CR	P	Ket
CS < ---- PQ	0,550	3,006	0,003	Signifikan
CS < --- BI	0,367	2,876	0,038	Signifikan
CS < --- BT	0,577	4,713	***	Signifikan
BL < --- BT	0,357	3,532	***	Signifikan
BL < --- BI	0,283	2,143	0,032	Signifikan
BL < ---- PQ	0,403	3,049	0,002	Signifikan

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan nilai yang positif dan signifikan. Nilai p yang  $\leq 0,05$  menunjukkan hubungan tersebut signifikan. Nilai estimate standarisasi yang positif menunjukkan besarnya pengaruh variabel terhadap variabel lainnya. Berdasarkan hasil pada Tabel 4.7 diperoleh hasil Pengaruh kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan dengan nilai p  $0,003 < 0,05$ , Pengaruh citra merek terhadap kepuasan pelanggan dengan nilai p  $0,038 < 0,05$ , Pengaruh kepercayaan merek terhadap kepuasan pelanggan dengan nilai p  $0,000 < 0,05$ , Pengaruh kepercayaan merek terhadap loyalitas merek dengan nilai p  $0,000 < 0,05$ , Pengaruh citra merek terhadap loyalitas merek dengan nilai p  $0,032 < 0,05$ , Pengaruh kualitas produk

terhadap loyalitas merek dengan nilai p  $0,002 < 0,05$ .

Tabel 4. 4 Nilai Standarisasi Direct, Indirect, dan Total Effect

	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Ket
BT-- > CS-- > BL	0,367	0,175	0,542	Signifikan
BI -- > CS -- > BL	0,367	0,145	0,512	Signifikan
PQ -- > CS -- > BL	0,433	0,174	0,607	Signifikan

Sumber: Hasil olah data (2022)

Terdapat pengaruh langsung kepercayaan merek terhadap loyalitas merek dimediasi dengan kepuasan pelanggan sebesar 0,367 dalam penelitian ini diterima. Kemudian untuk pengaruh secara tidak langsung variabel kepercayaan merek terhadap loyalitas merek melalui kepuasan pelanggan dengan nilai 0,175. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan pelanggan mampu memediasi secara signifikan hubungan antara kepercayaan merek dan loyalitas merek. Terdapat pengaruh langsung citra merek terhadap loyalitas merek dimediasi dengan kepuasan pelanggan sebesar 0,357 dalam penelitian ini diterima. Kemudian untuk pengaruh secara tidak langsung variabel kepercayaan merek terhadap loyalitas merek melalui kepuasan pelanggan dengan nilai 0,145. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan pelanggan tidak mampu memediasi secara signifikan hubungan antara citra merek dan loyalitas merek. Terdapat pengaruh langsung kualitas produk terhadap loyalitas merek dimediasi dengan kepuasan pelanggan sebesar 0,433 dalam penelitian ini diterima. Kemudian untuk pengaruh secara tidak langsung variabel kualitas produk terhadap loyalitas merek melalui kepuasan pelanggan dengan nilai 0,174. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel



kepuasan pelanggan mampu memediasi secara signifikan hubungan antara kualitas produk dan loyalitas merek.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas produk berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini berarti semakin tinggi penilaian responden terhadap kualitas produk menyebabkan semakin tinggi kepuasan pelanggan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Chandra (2019) bahwa persepsi kualitas dari produk memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan. Pengaruh persepsi kualitas atas produk terhadap kepuasan adalah positif, artinya ketika kualitas produk dipersepsikan tinggi menyebabkan semakin tingginya kepuasan, dan ketika kualitas produk dipersepsikan rendah menyebabkan semakin rendahnya kepuasan. Kualitas menunjukkan profit yang diterima konsumen ketika menggunakan sebuah produk sehingga semakin tinggi profit yang dirasakan menyebabkan konsumen merasa semakin puas. Kualitas sebuah produk berhubungan dengan kenyamanan ketika menggunakan produk tersebut, sehingga semakin nyaman penggunaan sebuah produk menyebabkan semakin tingginya tingkat kepuasan pengguna.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas produk berpengaruh positif terhadap loyalitas merek. Hal ini berarti semakin tinggi kualitas produk *Apple* menyebabkan kesetiaan merek semakin kuat dan semakin rendah kualitas dari produk *Apple* menyebabkan semakin rendahnya kesetiaan terhadap produk *Apple*. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Hariedhi (2017) bahwa kualitas produk memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mempengaruhi loyalitas merek.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa citra merek berpengaruh positif

terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini berarti semakin tinggi citra merek maka semakin meningkat pula kepuasan pelanggan yang ada. Menurut Pramudyo (2012) menjelaskan bahwa citra mempunyai peran signifikan dalam memasarkan suatu organisasi karena berpotensi mempengaruhi persepsi dan ekspektasi konsumen tentang barang atau jasa yang ditawarkan, dan akhirnya mempengaruhi kepuasan konsumen. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Wibisono (2019) bahwa citra merek memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa citra merek berpengaruh positif terhadap loyalitas merek. Hal ini berarti konsumen dengan citra yang positif terhadap suatu merek, lebih memungkinkan untuk melakukan pembelian. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Ayesha (2017) bahwa citra merek memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mempengaruhi loyalitas merek. Hasil penelitian tersebut berbeda dari penelitian Caroline (2018) menyatakan bahwa citra merek tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas merek. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Natanael (2019) bahwa citra merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan merek berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini berarti semakin tinggi kepercayaan seseorang terhadap suatu merek, maka semakin meningkat pula kepuasan pelanggan yang ada. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Japarianto dan Fenicia (2020) bahwa kepercayaan merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Ketika konsumen sudah menjadi terbiasa dan percaya dengan merek yang ditawarkan,

maka hal ini akan berdampak terhadap timbulnya kepercayaan merek, lebih lanjut, kepercayaan merek yang telah terbentuk akan menimbulkan kepuasan dalam diri konsumen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan merek berpengaruh positif terhadap loyalitas merek. Hal ini berarti kesukaan terhadap merek menunjukkan kesukaan yang dimiliki oleh suatu kelompok terhadap kelompok lain karena kesamaan visi dan daya Tarik. Bagi konsumen, untuk membuka hubungan dengan suatu merek, maka konsumen harus menyukai dahulu merek tersebut (Ayesha, 2017). Penelitian ini mendukung hasil penelitian Oktaviani dan Khadafi (2018) bahwa kepercayaan merek memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mempengaruhi loyalitas merek.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan mampu memediasi secara signifikan antara kualitas produk terhadap loyalitas merek. Hal ini memberi arti bahwa apabila kualitas produk meningkat akan menyebabkan seseorang loyal terhadap suatu merek secara langsung akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Hartono dan Sugiharto (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan mampu memediasi secara signifikan hubungan antara kualitas produk terhadap loyalitas merek.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan mampu memediasi secara signifikan antara citra merek terhadap loyalitas merek. Hal ini memberi arti bahwa semakin tinggi citra merek dibenak customer maka menimbulkan kepuasan pelanggan serta meningkatkan loyalnya customer terhadap merek tersebut. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Irawati (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan mampu memediasi secara

signifikan hubungan antara citra merek terhadap loyalitas merek.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan mampu memediasi secara signifikan antara citra merek terhadap loyalitas merek. Hal ini memberi arti bahwa kepuasan pelanggan yang berhasil dirasakan konsumen akan membawa mereka kepada hubungan afektif yang lebih penting dari hubungan pribadi antara merek dengan konsumen, yakni kepercayaan merek. Konsumen yang beranggapan bahwa merek mampu memenuhi janji yang ditawarkan serta mengutamakan kepentingan mereka dibandingkan kepentingan perusahaan ketika terjadi masalah menunjukkan adanya kepercayaan terhadap merek dan menimbulkan loyalitas merek terhadap suatu merek. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Natalia *et al.*, (2021), yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan mampu memediasi secara signifikan hubungan antara kepercayaan merek terhadap loyalitas merek.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulan penelitian ini kualitas produk, citra merek, dan kepercayaan merek mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek. kualitas produk, citra merek dan kepercayaan merek mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Dan kepuasan pelanggan mampu memediasi antara kualitas produk, citra merek dan kepercayaan merek terhadap loyalitas merek. *Apple* merupakan salah satu perusahaan yang sangat berhasil menciptakan kualitas produk yang bagus dan handal serta citra merek yang kuat di benak pelanggan. Hal ini terbukti dari tingginya perkembangan market share penjualan merek *Apple*. Begitu besarnya peminat produk yang diciptakan oleh *Apple* bahkan sebelum produk tersebut diluncurkan. Ketertarikan

atau minat membentuk persepsi terhadap citra merek suatu produk dalam proses pembelian, setelah membeli produk *Apple* dapat menimbulkan kepuasan konsumen terhadap merek *Apple*, hal ini akan membuat konsumen percaya pada merek dan mendorong konsumen yang berujung loyal terhadap merek *Apple*. Dengan artian, apabila customer puas pada merek *Apple* yang dipengaruhi oleh kualitas produk *Apple* yang bagus, citra merek yang kuat dan kepercayaan merek yang tinggi maka customer akan loyal terhadap merek *Apple*.

### 5.1 Saran

1. Diharapkan perusahaan *Apple* dapat menjaga citra merek dan kepercayaan merek, karena dilihat dari citra merek dan kepercayaan merek berpengaruh terhadap loyalitas merek meningkatkan kepuasan pelanggan. Diharapkan juga perusahaan dapat mempromosikan produknya dari sisi emotional mereking konsumen, agar konsumen dapat meningkatkan citra diri mereka sebagai pemakai dan lebih loyal terhadap perusahaan
2. Harus tetap memberikan kualitas produk yang konsisten dan melakukan riset dengan apa yang diinginkan atau diharapkan oleh konsumen agar pengguna tetap merasa dekat dengan produk *Apple*
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian dengan menggunakan variabel diluar variabel yang sudah digunakan dalam penelitian ini.

### 5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi pada hasil penelitian ini menunjukkan manfaat nyata dari hasil

penelitian untuk memberikan referensi tambahan dalam menetapkan hubungan antara kualitas produk, citra merek dan kepercayaan merek terhadap loyalitas merek dimediasi oleh kepuasan pelanggan pada merek *Apple*. Beberapa implikasi hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: dengan puasnya customer terhadap merek *Apple* yang dipengaruhi oleh kualitas produk, citra merek, dan kepercayaan merek yang tinggi maka customer akan loyal terhadap merek *Apple*. Hal ini menunjukkan dengan kualitas produk *Apple* yang handal serta merek dari merek *Apple* membuat nama logo dan merek membuat customer menjadi mudah dalam mengenali dari merek *Apple* dimana pun produk tersebut berada, dengan kualitas produk yang handal dan citra merek yang kuat maka dapat membuat customer percaya terhadap suatu merek dan tidak meragukan merek tersebut serta customer puas dan akan menjadi loyal terhadap merek *Apple*.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini adalah banyaknya yang menggunakan iPhone, disarankan untuk kedepannya dengan jenis *Apple* yang lainnya, dalam proses pengambil data, terdapat jawaban kuesioner yang kosong dan terjadi kesalahan pengisian serta kebingungan responden dalam mengisi dan menjawab kuesioner. Adanya keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam menyempurnakan penelitiannya, karena peneliti sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian kedepannya.

## REFERENCES

- Alwie, H. (2019). Peran Kualitas Produk, Citra Merek, Dan Gaya Hidup Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Dan Loyalitas Merek Pada Pengguna Smartphone Merek *Apple* di Kota Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 9(2), 258–271.
- Andriani, M. (2017). Faktor Pembentuk *Brand Loyalty*: Peran *Self Concept Connection*, *Brand Love*, *Brand Trust* dan *Brand Image* (Telaah Pada Merek H&M Di Kota DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 157–168. <https://doi.org/10.23917/benefit.v2i2.4285>
- Arfianti, S. (2014). Pengaruh Citra dan Kepercayaan Terhadap Loyalitas Nasabah Melalui Kepuasan Nasabah. *Management Analysis Journal*, 3(2), 3–15.
- Audrey, H. S. Y. (2020). Pengaruh *Product Quality* Terhadap *Word Of Mouth* Dan *Customer Satisfaction* Sebagai Mediasi Pada *Customer Greenly* Surabaya. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 7(1), 1-9.
- Ayesha, N. (2017). Pengaruh *Brand Trust*, *Brand Image*, *Perceived Quality*, *Brand Loyalty* Terhadap *Brand Equity* Pengguna Telkomsel. *Ekonomi Manajemen Bisnis*. 22(2), 130–142. <http://dx.doi.org/10.17977/um042v22i2p130-142>
- Billy, R. (2017). Pengaruh Harga dan Promosi Grab Terhadap *Brand Image* Yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen Pengguna Transportasi Berbasis Online. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(3), 381–390. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v2i3.72>
- Broadbent, S., Bridson, K., Ferkins, L., & Rentschler, R. (2010). Brand Love, Brand Image and Loyalty in Australian Elite Sport. *Australian and New Zealand Marketing Academy*, 9(1). <https://dro.deakin.edu.au/view/DU:30031941>
- Byrne, M. (1998). *Structural Equation Modeling With LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concept, Applications And Programming*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203774762>
- Caroline, O. (2018). Pengaruh *Brand Image* Terhadap *Brand Loyalty* Melalui *Brand Satisfaction* Pada Merek Imaparts. *Agora*, 6(1), 1-10.
- Chandra, H. S. Y. P. (2019). Analisa Pengaruh *Product Quality* Terhadap *Brand Loyalty* Dengan *Customer Satisfaction* Sebagai Variabel Mediator Pada *Brand Uniqlo*. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 6(2).
- Darmono, S. B. (2020). Pengaruh *Product Quality* Terhadap *Customer Loyalty* Dengan *Customer Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening Pada Pengguna Iphone di Surabaya. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 7(1), 1-9.
- Delgado-Ballester, E. (2004). Applicability of a brand trust scale across product categories: A multigroup invariance analysis. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 573-592. <https://doi.org/10.1108/03090560410529222>

- Dunuwille, V., & Pathmini, M. (2016). Brand Image and Customer Satisfaction in Mobile Phone Market: Study Based on Customers in Kandy District. *Journal of Business Studies*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.4038/jbs.v3i1.27>
- Eka, P. (2019). Peran *Brand Trust* Memediasi Pengaruh *Brand Image* Terhadap *Brand Loyalty*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4328. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p12>
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5, 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Ferdiand, A. (2002). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. BP UNDIP.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publication, Inc.
- Hair, J. Fl, Black, W. C., Banin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Hariedhi, R. (2017). Pengaruh *Brand Image* dan *Product Quality* Terhadap *Brand Love* Dan *Brand Loyalty* Pada Pengguna Mobil Jazz Di Kota Pekanbaru. *JOM Fekon*, 4 (1), 1-10.
- Hartono, S., & Sugiharto, D. S. (2018). Pengaruh Product Quality Terhadap Brand Loyalty Konsumen Honda Jazz Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel Intervening Di Surabaya. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 5(2).
- Irawati, C. (2020). Pengaruh Brand Experience Dan Brand Image Terhadap Brand Loyalty Pada Pelanggan Boncabe DI Jakarta: Customer Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(1), 16. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i1.10230>
- Japarianto, E., & Fenicia, A. (2020). Pengaruh Brand Trust Terhadap Customer Satisfaction Pada Pengguna Shopee di Surabaya. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 7(1), 8978.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based on Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keni, T. W. P. (2020). Brand Experience, Perceived Value, Brand Trust Untuk Memprediksi Brand Loyalty: Brand Love Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 184-189. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v4i1.7759>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2016). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (2008). *Manajemen Pemasaran*. PT. Prenhallindo.
- Kotler, P., & Keller, L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Pretice Hall, Inc.

Kurniawan, H. (2017). Pengaruh *Perceived Quality* Terhadap *Brand Loyalty* Melalui Mediasi *Brand Image* dan *Brand Trust*. (Studi Pada *Brand Restoran McDonald's* di Kota Malang). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 228–239. <https://doi.org/10.26905/jbm.v4i2.1703>

Narendra, E. M. (2018). Apakah *Reliability* dan *Durability* Dapat Membentuk *Brand Loyalty*? Studi Pada Produk *Apple* di Jakarta. *Prosiding Working Papers Series In Management*, 10(2), 956.

Natalia, D., Elgeka, H. W. S., & Tjahjoanggoro, A. J.(2021). Consumer Brand Identification and Brand Loyalty: Analysis on Customer Satisfaction and Brand Trust as Mediators. *Jurnal Psikologi*, 10(3), 283–293. <https://doi.org/10.30872/psikostudia>

Natanael, S. (2019). Pengaruh Service Quality, Brand Image Terhadap Brand Loyalty Dengan Brand Trust Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 3(3), 39–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/jmbk.v3i3.4975>

Oktaviani, A., & Khadafi, R. (2018). Pengaruh Brand Awareness dan Brand Image Serta Word of Mouth Terhadap Brand Trust dan Pembentukan Brand Loyalty Pada Pelanggan C'Bezt Friedchiken Kecamatan Genteng Banyuwangi. *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, 1(2), 269-282. <https://doi.org/10.31539/costing.v1i2.259>

Pedersen, P., & Nyseveen, H. (2001). Shopbot Banking: An Experimental Study Of Customer And Loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 19(4), 146–155. <https://doi.org/10.1108/02652320110392518>

Pertiwi, A. R., Djawahir, A. H., & Andarwati, A. (2017). Pengaruh *Brand Experience* Terhadap *Brand Satisfaction*, *Brand Trust* Dan *Brand Loyalty*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(2). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i2.1355>

Purnama, F. (2019). Pengaruh *Service Convenience* Terhadap *Customer Loyalty* Melalui *Customer Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi Pada Atlas Sport Club Surabaya. *Jurnal Agora*, 7(2).

Rizky, F. A., Utomo, M. A. S. (2019). Pengaruh *Brand Image*, *Brand Trust* Dan *Perceived Quality* Terhadap *Brand Loyalty* Adidas Pada Chelsea Indonesia Supporter Club (CISC) di Depok. *Jurnal Manajemen*, 13(2). <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v13i2.504>

Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 3.0*. Penerbit Andi.

Soegoto, A. (2013). Persepsi Nilai dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan yang Dampaknya Terhadap Loyalitas Konsumen. *Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1, 1271–1283.

Suryani, S. S. R. S. (2019). Pengaruh *Brand Image*, *Brand Trust* dan Kualitas Layanan Terhadap Keputusan Pembelian Ulang Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Startup Business Unicorn Indonesia). *Journal of Business Studies*, 4(1).

Suyanto, A. N. F. (2021). Analisis Perbandingan *Brand Personality Smartphone* Samsung dan *Apple*. *Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(1), 210–222.

Tjiptono, F. (2001). *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Penerbit

Tjiptono, T., & Fandy, F. (2014). *Pemasaran Jasa – Prinsip, Penerapan, dan Penelitian*. Penerbit Andi.

Wibisono, H. S. (2019). Brand Image, Customer Satisfaction Dan Customer Loyalty Jaringan Supermatket Superindo Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 13(1), 27-34. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.13.1.27-34>

Wilson, N., & Christella, R. (2019). An Empirical Research of Factors Affecting Customer Satisfaction: A Case of the Indonesian E-Commerce Industry. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 14(1), 21-30. <https://doi.org/10.19166/derema.v14i1.1108>

Yuen, E., & Chan, S. (2010). The effect of retail service quality and product quality on customer loyalty. *Journal of Database Marketing & Customer 105 Strategy Management*, 1(7), 222-240. <https://doi.org/10.1057/dbm.2010.13>

# PENGARUH PEMASARAN DIGITAL, KEPERCAYAAN MEREK DAN KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP MINAT BELI PRODUK IMPORT PADA PERDAGANGAN ELEKTRONIK ALIEXPRESS

Anggun Cahaya Pratiwi<sup>1)</sup>, Fitri Ayu Nofirda<sup>2)</sup>, Ikhbal Akhmad<sup>3)</sup>

<sup>1, 2, 3)</sup> Universitas Muhammadiyah Riau

fitriayunofirda24@gmail.com

Angguncahaya33@gmail.com

ikhbalakhmad@umri.ac.id

## ABSTRAK

Minat beli menjadi salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Tingginya tingkat minat beli konsumen terhadap perusahaan mengindikasikan bahwa konsumen tidak berpindah preferensinya kekompetitor. Hal ini menjadi salah satu hal yang dapat menjamin kesuksesan perusahaan di masa mendatang. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah ada hubungan antar variabel pemasaran digital, kepercayaan merek, dan kepuasan pelanggan terhadap minat beli pada Perdagangan elektronik *Aliexpress*. Dalam penelitian ini terdapat populasi yang merupakan pengguna aktif perdagangan elektronik *Aliexpress* dengan jumlah sampel 147 responden. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif menggunakan data primer dengan kuesioner sebagai teknik pengambilan sampel. Metode penetapan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan memakai teknik *purposive sampling*. Data diolah menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 22. Hasil penelitian ini menunjukkan (1) Pemasaran digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli; (2) Kepercayaan merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli; (3) Kepuasan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli.

Kata kunci: Pemasaran digital, kepercayaan merek, kepuasan pelanggan, minat beli, produk import, ecommerce *Aliexpress*

## ABSTRACT

*Buying interest is one of the important factors that can affect the success of a company. The high consumer buying interest in the company indicates that consumers do not shift their preferences to competitors. This is one of the things that can guarantee the company's success in the future. This study aims to test and analyze whether there is a relationship between digital marketing, brand trust, and customer satisfaction on buying interest on Aliexpress e-commerce. In this study, there is a population who are active users of e-commerce Aliexpress with a sample of 147 respondents. The research method used in this research is quantitative research using primary data with a questionnaire as a sampling technique. The sampling method used is non-probability sampling using purposive sampling technique. The data were processed using multiple linear regression analysis with the help of SPSS version 22. The results of this study indicate (1) Digital marketing have a positive and significant effect on buying interest; (2) Brand trust variable has a positive and significant effect on buying interest; (3) Customer satisfaction has a positive and significant effect on buying interest.*

*Keywords: Digital marketing, brand trust, customer satisfaction, buying interest, imported products, Aliexpress ecommerce*

## 1. PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi adalah proses perubahan kondisi perekonomian suatu negara secara berkesinambungan menuju keadaan yang lebih baik selama periode tertentu. Pertumbuhan ekonomi dapat diartikan juga sebagai proses kenaikan kapasitas produksi suatu perekonomian yang diwujudkan dalam

bentuk naiknya pendapatan nasional (Jon dan Annaria, 2017).

Sektor industri yang berkembang seiring dengan perkembangan teknologi tentunya membawa dampak pada perekonomian suatu negara, dan membawa masyarakat memasuki era ekonomi digital (Yan, 2019). Penggunaan teknologi seperti PC dan internet ini pun menjadi awal dari perkembangan



perdagangan elektronik atau perdagangan elektronik. Seiring dengan perkembangan teknologi, era old digital economy akhirnya memasuki era new digital economy, ditandai dengan adanya mobile technology, akses internet yang tidak terbatas, serta kehadiran teknologi cloud yang digunakan dalam proses ekonomi digital (Yan, 2019).

Ekonomi digital adalah pasar yang dibentuk oleh teknologi digital yang memfasilitasi perdagangan barang dan jasa melalui perdagangan elektronik (Siti Yuniarti, 2019). perdagangan elektronik adalah salah satu aktivitas perdagangan di dunia maya yang paling berkembang dalam kaitan dengan penggunaan internet. Perdagangan elektronik tersebut terbagi atas dua segmen yaitu business to business perdagangan elektronik (perdagangan antar pelaku usaha) dan business to consumer perdagangan elektronik (perdagangan antar pelaku usaha dengan konsumen) (Astuti & Wirasila, 2018). Dengan meningkatnya jumlah pengguna internet, maka memberikan oportunitas baru untuk para pelaku usaha untuk mengekspansi bisnis secara *online*. Para pelaku bisnis dapat memanfaatkan internet dalam menjalankan aktivitas transaksi bisnisnya secara *online* tanpa keterbatasan jarak, waktu dan biaya. Hal ini menjadi faktor pendorong para pengusaha untuk melakukan inovasi di bidang transaksi *online* atau munculnya perusahaan Perdagangan elektronik. Dengan demikian dapat menjadi pemicu pola konsumsi masyarakat berubah menjadi consumer perdagangan elektronik (Akbar, 2021). Pertumbuhan nilai perdagangan elektronik yang terus meningkat menjadikan perdagangan elektronik salah satu bisnis yang cukup menjanjikan saat ini (Istiqomah, 2020). Seiring bertambahnya pesaing perusahaan perdagangan elektronik, tak sedikit perusahaan perdagangan

elektronik mengalami penurunan minat beli. Salah satu perdagangan elektronik bertaraf internasional yang sedang berkembang adalah *Aliexpress* (Iqbal, 2017). Oleh karena itu Agar dapat meningkatkan minat beli, maka perdagangan elektronik *Aliexpress* harus berhasil dalam memenangkan persaingan yang ada. Dengan kata lain perusahaan harus dapat menarik minat beli konsumen agar konsumen tersebut menjadikan Perdagangan elektronik *Aliexpress* menjadi Perdagangan elektronik yang memenuhi kebutuhan konsumen tersebut.

Dilansir dari data (Iprice.co.id, 2021) yang menunjukkan rendahnya tingkat pengunjung pada Perdagangan elektronik *Aliexpress* di Indonesia yang diakibatkan kurangnya perluasan informasi mengenai *Aliexpress* di Indonesia.

Perdagangan elektronik internasional seperti *Shopee*, *Lazada*, *JD ID*, *Zalora* dan *Aliexpress* mengalami persaingan ketat dengan perdagangan elektronik *Shopee* yang selalu menduduki peringkat satu dan pengunjung terbanyak. Dan *Aliexpress* juga ikut serta bersaing dalam meningkatkan sehingga pengunjung maupun peringkat. Pada tahun 2018 kuartal 4 *Aliexpress* menduduki peringkat 7 dengan 1,6 jt pengunjung. Pada tahun 2019 kuartal 1,2,3 dan 4 terjadi peningkatan pengunjung dan konsisten hingga tahun 2020 kuartal 3 dan 4 peringkat maupun kunjungan *Aliexpress* terjadi pergeseran menurun yang signifikan yaitu pada kuartal 4 hanya ada 543.800 pengunjung pada 3 Bulan terakhir di 1 Oktober 2020 – 30 Desember (Iprice.co.id, 2021).

Berdasarkan Fenomena yang telah diuraikan di atas, *Aliexpress* mengalami penurunan signifikan atas kunjungan pada situs maupun Aplikasi Perdagangan elektronik tersebut. Faktor yang menyebabkan minimnya kunjungan terhadap perdagangan elektronik

*Aliexpress* dikarenakan kurangnya minat pembelian terhadap perdagangan elektronik tersebut. Minat beli merupakan salah satu bagian dari komponen penting dalam perilaku konsumen dalam sikap mengkonsumsi dan kecenderungan seseorang untuk dapat bertindak sebelum keputusan membeli benar-benar dilakukan (Effendy & Kunto, 2013).

Dalam penelitian yang dilakukan (Angelita, 2021) “Pemasaran digital (pemasaran media sosial, pemasaran melalui email, pemasaran afiliasi, iklan *online*, iklan berbasis klik berbayar (PPC), dan optimasi mesin pencari (SEO) membawa pengaruh terhadap minat beli dan keputusan pembelian dari konsumen”. Hasil penelitian serupa juga dinyatakan dalam penelitian (Clarisa, 2020), Pemasaran digital yang terdiri dari media sosial, website, PPC advertising, dan SEO search engine optimization secara parsial dapat diterima variabel Website berpengaruh signifikan terhadap minat beli, sementara variabel Media Sosial dan PPC advertising tidak berpengaruh signifikan terhadap minat beli. Sedangkan menurut (Omar & Atteya, 2020), “Pemasaran digital memiliki dampak negatif terhadap minat beli konsumen yang akhirnya akan berdampak pada keputusan pembelian dari konsumen tersebut jika proses ini terus berlangsung. Konsumen sudah mengetahui produk dan mencari informasi lebih lanjut untuk mengevaluasi produk dan berbagai alternatifnya sebelum melakukan pembelian”

Dalam penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Soediono (2020) menyatakan bahwa mempercayai suatu merek adalah hal terpenting yang dibutuhkan oleh konsumen untuk mengurangi resiko dan kecewa sehingga membeli produk *online fashion* pada merek-merek yang sudah dipercayai. Pengaruh kepercayaan merek terhadap

minat beli konsumen diperkuat dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suhardi & Irmayanti, 2019), dimana hasilnya menunjukkan kepercayaan merek berpengaruh positif terhadap minat beli konsumen. Kepercayaan merek tidak berpengaruh terhadap minat beli konsumen pengguna *handphone Oppo* di kota Batam. Sementara itu kepuasan pelanggan juga merupakan faktor utama dalam mempengaruhi minat beli produk pada Perdagangan elektronik. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk yang di jual sangat penting bagi perusahaan. Kepuasan konsumen adalah perasaan senang atau kecewa yang muncul setelah membandingkan kinerja produk yang dipikirkan terhadap kinerja (hasil) yang diharapkan (Yulianto & Hasan, 2019). Pada penelitian Yudhita, Riska dan Wijaya, (2020) pengaruh kepuasan pelanggan memiliki hasil berpengaruh positif terhadap minat beli Produk Traveloka. Hasil penelitian serupa juga dinyatakan oleh Hasyim, (2020) bahwa hasil kepuasan pelanggan secara simultan berpengaruh terhadap Niat Beli Konsumen mobil Toyota Calya di Surabaya. Dengan adanya research gap dari penelitian-penelitian terdahulu, mendorong adanya penelitian lanjutan tentang faktor yang mempengaruhi minat beli. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, menunjukkan faktor yang mempengaruhi Minat Beli telah diuji oleh beberapa peneliti sebelumnya seperti (Anggi, Kristi, Stella, 2021), (Clarisa, 2020), (Omar dan Atteya, 2020), (Dadang dan Rika, 2019), (Yudhita, Riska dan Wijaya, 2020), (Ellysa dan Akhmad, 2020). Hasil yang diperoleh dari penelitian mereka menunjukkan bahwa hubungan antara Pemasaran digital, Kepercayaan Merek dan Kepuasan pelanggan terhadap Minat Beli menyatakan positif, negatif dan Parsial. Oleh karena itu maka perlu adanya penelitian tentang Pengaruh Promosi

Pemasaran digital, Kepercayaan Merek dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Minat Beli Produk Import Pada Perdagangan elektronik *Aliexpress*.

## **2. TINJAUAN LITERATUR**

### **2.1. Pemasaran digital**

Pemasaran digital adalah suatu kegiatan pemasaran atau promosi sebuah brand atau produk menggunakan media digital atau internet. Tujuan pemasaran digital adalah untuk menarik konsumen dan calon konsumen secara cepat (Nusantara, 2021). Pemasaran digital juga merupakan internet dan teknologi informasi sebagai media pemasaran. Kebutuhan untuk menggunakan media internet sebagai media pemasaran dalam memperluas dan meningkatkan fungsi marketing tradisional secara teknologi. Definisi ini berkonsentrasi pada seluruh marketing tradisional (Sasmita & Kurniawan, 2020). Dari segi promosi, terdapat berbagai jenis pemasaran digital yang meliputi *Search Engine Optimization* (SEO), *strategic partnership*, pemasaran afiliasi (*affiliate marketing*), *website* dan *Pay-Per-Click Advertising* (PPC), jejaring sosial (*social networking*) atau media sosial, hubungan masyarakat (*online public relations*) dan manajemen hubungan pelanggan (Angelita, 2021).

### **2.2. Kepercayaan Merek**

Kepercayaan terhadap merek memegang peranan penting dalam terciptanya minat beli terhadap satu merek tertentu. Sebuah kepercayaan dapat berpotensi dalam penciptaan dalam hubungan-hubungan yang memiliki nilai dan makna yang tinggi. Pemasar perlu mengetahui dan menganalisis minat beli konsumen pada suatu produk sehingga pemasar dapat memprediksi perilaku konsumen pada masa yang akan datang (Sartika, 2017). Mempercayai suatu merek adalah hal terpenting yang

dibutuhkan oleh konsumen untuk mengurangi resiko dan kecewa sehingga membeli produk *online* fashion pada merek-merek yang sudah dipercayai. Konsumen yang sudah merasakan kepercayaan terhadap suatu merek akan membuat merek loyal sehingga berpeluang konsumen memiliki niat dalam membeli (Soediono, 2020).

### **2.3. Kepuasan Pelanggan**

Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk yang di jual sangat penting bagi perusahaan. Kepuasan konsumen adalah perasaan senang atau kecewa yang muncul setelah membandingkan kinerja produk yang dipikirkan terhadap kinerja (hasil) yang diharapkan (Yulianto & Hasan, 2019). Kepuasan juga merupakan respon dari konsumen terkait produk yang mereka akan konsumsi atau gunakan, mereka akan menilai apakah produk tersebut memberikan tingkat kepuasan yang tinggi atau rendah (Zullaihah & Setyawati, 2021).

### **2.4. Minat Beli**

Minat beli merupakan salah satu bagian dari komponen perilaku konsumen dalam sikap mengkonsumsi dan kecenderungan seseorang untuk dapat bertindak sebelum keputusan membeli benar-benar dilakukan (Effendy & Kunto, 2013). Kemudian minat beli merupakan salah satu bagian dari komponen perilaku konsumen dalam sikap mengkonsumsi dan kecenderungan seseorang untuk dapat bertindak sebelum keputusan membeli benar-benar dilakukan (A. Firmansyah, 2019). Selanjutnya, minat beli juga diartikan sebagai sesuatu yang timbul dengan sendirinya setelah menerima rangsangan dari produk yang dilihatnya, dari sana timbul ketertarikan untuk membelinya (Maharani, 2019).

## 2.5. Pengaruh Pemasaran Digital Terhadap Minat Beli

Dari hasil pengujian yang diperoleh, mengindikasikan bahwa variable Pemasaran digital berpengaruh terhadap Minat Beli. Dapat disimpulkan bahwa Pemasaran digital mempunyai pengaruh terhadap minat beli konsumen perdagangan elektronik. Oleh karena itu hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Hal ini berarti Pemasaran digital yang baik memiliki pengaruh besar terhadap minat beli konsumen.

Menurut Daniel Laksana dan Dharmayanti (2018) merupakan aktivitas promosi baik untuk produk atau merek (brand) yang menggunakan media elektronik (digital). Saat ini perkembangan teknologi sangat memudahkan pebisnis dalam melakukan pemasaran secara digital, iklan bisa dilakukan melalui blog, website, e-mail dan berbagai macam sosial media. Iklan adalah bentuk promosi dan promosi merupakan salah satu elemen yang paling penting dari bauran pemasaran.

Berdasarkan hasil penelitian yang terjadi dilapangan dan kuesioner rata-rata menjawab setuju. Hal ini telah mengindikasikan bahwa *Aliexpress* sangat memperlihatkan bahwa pemasaran digital sangat berpengaruh. Salah satunya iklan yang menayangkan *Aliexpress* di setiap platform media sosial, dapat disimpulkan bahwa pemasaran digital yang dimiliki tersebut dapat meningkatkan minat beli konsumen. Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: Pemasaran digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli pada Produk Import pada Perdagangan elektronik *Aliexpress*.

## 2.6. Pengaruh Kepercayaan Merek terhadap Minat Beli

Dari hasil pengujian yang diperoleh, mengindikasikan bahwa variable kepercayaan merek berpengaruh terhadap minat beli. Dapat disimpulkan bahwa kepercayaan merek mempunyai pengaruh terhadap minat beli konsumen di perdagangan elektronik *Aliexpress*. Oleh karena itu hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Hal ini berarti Kepercayaan merek yang baik memiliki pengaruh besar terhadap minat beli konsumen.

Berdasarkan hasil penelitian yang terjadi dilapangan dan kuesioner rata-rata menjawab setuju. Hal ini telah mengindikasikan kualitas kepercayaan merek pada perdagangan elektronik tersebut sesuai dengan keinginan konsumen *Aliexpress*. *Aliexpress* selalu menyediakan produk dengan kualitas yang sesuai dengan gambaran produk yang akan dibeli oleh pelanggan. Hal tersebut juga bisa dilihat dari tersedianya beberapa barang yang bagus dan sesuai dengan harapan konsumen. Berdasarkan penelitian yang dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepercayaan merek yang dijual atau diterima pelanggan, maka akan semakin meningkatkan minat beli konsumen.. Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub>: Kepercayaan merek berpengaruh terhadap minat beli produk import pada Perdagangan elektronik *Aliexpress*

## 2.7. Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Minat Beli

Dari hasil pengujian yang diperoleh, mengindikasikan bahwa variabel kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap minat beli. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap minat beli

konsumen pengguna perdagangan elektronik *Aliexpress*. Oleh karena itu hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Hal ini berarti minat beli konsumen pengguna perdagangan elektronik *Aliexpress* dipengaruhi oleh faktor kepuasan pelanggan. Semakin percaya pelanggan kepada perdagangan elektronik tersebut dan semakin dapat dijangkau oleh konsumen, maka semakin tinggi minat konsumen untuk berbelanja. Berdasarkan hasil penelitian yang terjadi di lapangan dan kuesioner rata-rata menjawab setuju untuk item-item yang menyatakan bahwa perdagangan elektronik *Aliexpress* memiliki layanan yang memuaskan. Hal ini mengindikasikan kepuasan pelanggan yang masih tinggi pada perdagangan elektronik *Aliexpress*.

Berdasarkan penelitian yang dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan kepuasan pelanggan yang tinggi maka minat beli pada penggunaan perdagangan elektronik tersebut dapat meningkat.

H<sub>3</sub>: Kepuasan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli di pasar buah Sudirman kota Pekanbaru

### **2.8. Pengaruh Pemasaran digital, Kepercayaan Merek dan Kepuasan Pelanggan terhadap Minat Beli**

Berdasarkan hasil analisis dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel Pemasaran digital (X1), kepercayaan merek (X2), dan kepuasan pelanggan (X3) masing-masing memiliki nilai regresi positif yang mengindikasikan bahwa secara bersama-sama (simultan) pemasaran digital, kepercayaan merek, dan kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap minat beli. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari pemasaran digital (X1), kepercayaan merek (X2), dan kepuasan pelanggan

(X3) terhadap minat beli (Y) pada penggunaan perdagangan elektronik *Aliexpress*.

Ketiga faktor tersebut memberikan pengaruh yang besar dalam membentuk minat beli konsumen. Kombinasi dari ketiga faktor tersebut akan mampu memberikan peningkatan yang positif dan signifikan terhadap minat beli konsumen secara simultan.

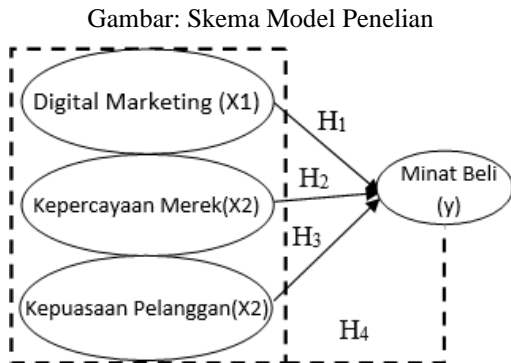
H<sub>4</sub>: Pemasaran digital, kepercayaan merek dan kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap minat beli produk *import* pada Perdagangan elektronik *Aliexpress*.

## **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini akan meneliti pengaruh pemasaran digital, kepercayaan merek dan kepuasan pelanggan terhadap minat beli. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, peneliti menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner melalui penyebaran google form *online* kepada masyarakat atau sampel yang menggunakan Perdagangan elektronik untuk berbelanja secara *online* di Pekanbaru. Teknik penentuan nonprobability sampling menggunakan dengan metode accidental sampling dimana pengambilan sampel berdasarkan kebetulan dan siapa saja yang bertemu dengan peneliti atau yang pernah berbelanja secara *online*.

Umumnya, sebelum melakukan keputusan pembelian, ada beberapa faktor yang dapat dijadikan dasar dalam membentuk minat untuk membeli. Menurut (Firmansyah, 2019) Faktor-faktor yang membentuk minat beli konsumen yaitu Sikap orang lain, Situasi yang tidak terantisipasi yang nantinya akan dapat mengubah pendirian konsumen dalam melakukan pembelian. Hal tersebut tergantung konsumen dalam melaksanakan niat pembelian sebelum melakukan keputusan pembelian dengan membuat lima sub keputusan pembelian

yaitu keputusan merek, keputusan pemasok, keputusan kuantitas, keputusan waktu, keputusan metode pembayaran.



Dari model penelitian diatas dapat dijelaskan bahwa dalam penelitian ini mencari Pengaruh Promosi Digital Marketing, Kepercayaan Merek dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Minat Beli. Dimana penelitian ini memiliki 3 variabel bebas yaitu Promosi Digital, Kepercayaan Merek dan Kepuasan Pelanggan dan 1 variabel terikat yaitu Minat Beli.

Dikarenakan jumlah populasinya tidak diketahui secara pasti maka untuk menentukan besarnya sampel yaitu dengan menggunakan rumus (Hair, 2010). Penentuan jumlah sampel yang representative adalah tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10 (Hair, 2010). Sampel = Jumlah indikator x 7 = 147. Berdasarkan perhitungan tersebut didapat untuk sampel yaitu sebanyak 147 sampel responden. Dikarenakan penelitian kuantitatif ini menggunakan kuesioner, maka uji kualitas data diperlukan seperti uji validitas dan reliabilitas, dan juga teknik analisa data dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan pengujian hipotesis melalui aplikasi analisis statistik SPSS versi 22.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti telah menyebarkan total 147 kuesioner kepada masyarakat yang pernah berbelanja *online* menggunakan *Perdagangan elektronik*. Kuesioner tersebut dibagi secara *online* menggunakan *google forms* dengan data total 147 responden.

##### Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel-variabel penelitian ini diukur dengan item-item pertanyaan menggunakan skala interval untuk menentukan jawaban skor responden. Untuk menentukan kelas interval dilakukan dengan cara sebagai berikut:

*Interval*

$$= \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Skala Interval} - 1}$$

$$\text{Interval} = \frac{5}{5 - 1} = 0,8$$

Oleh karena itu dengan rentang skala 0,8 maka skala data tersebut dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 1. Kategorisasi Rata-rata skor penilaian responden

Rata-rata skor	Kriteria
1.00 – 1.80	Sangat Rendah/Sangat Buruk
1.81 – 2.60	Rendah/Buruk
2.61 – 3.40	Cukup/Sedang
3.41 – 4.20	Tinggi/Baik
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi/Sangat Baik

Sumber: Ferdinand (2014)

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Min	Max	Mean	Std Deviation
Promosi Pemasaran digital	147	59	80	69.92	4.312
Kepercayaan Merek	147	38	60	51.06	3.918
Kepuasan Pelanggan	147	19	30	26.53	2.329
Minat Beli Valid N (listwise)	147	27	40	34.85	2.928

Sumber: Data primer (2021)

Tabel 2 di atas menunjukkan variabel promosi pemasaran digital yang diukur dengan 16 item pernyataan memiliki nilai minimum 59 dan maksimum 80 dengan rata-rata 69.92 dan standar deviasi 4.312. Nilai rata-rata 69.92 menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab “setuju” untuk item-item yang menyatakan promosi pemasaran digital. Hasil ini mengindikasikan bahwa promosi pemasaran digital masuk kategori baik. Dengan nilai standar deviasi yang lebih kecil dari nilai rata-rata mencerminkan data variabel promosi digital marketing berdistribusi normal.

Selanjutnya variabel kepercayaan merek yang diukur dengan 12 item pernyataan memiliki nilai minimum 38 dan maksimum 60 dengan rata-rata 51.06 dan standar deviasi 3.918. Nilai rata-rata 51.06 menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab “setuju” untuk item-item yang menyatakan kepercayaan merek. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepercayaan merek yang ada masuk kategori baik. Dengan nilai standar deviasi yang lebih kecil dari nilai rata-rata mencerminkan data variable kepercayaan merek berdistribusi normal.

Selanjutnya variabel kepuasan pelanggan yang diukur dengan 6 item pernyataan memiliki nilai minimum 19 dan maksimum 30 dengan rata-rata 26.53 dan standar deviasi 2.329. Nilai rata-rata 26.53 menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab “setuju” untuk item-item yang menyatakan kepuasan pelanggan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan pelanggan yang ada masuk kategori baik, artinya kepuasan pelanggan menjadi hal yang harus diperhatikan. Dengan nilai standar deviasi yang lebih kecil dari nilai rata-rata mencerminkan data variabel kepuasan pelanggan berdistribusi normal.

Untuk variabel minat beli yang diukur dengan 8 item pernyataan

memiliki nilai minimum 27 dan maksimum 40 dengan rata-rata 34.85 dan standar deviasi 2.928. Nilai rata-rata 34.85 menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab “setuju” untuk item-item yang menyatakan minat beli. Hasil ini mengindikasikan bahwa minat beli tinggi. Dengan nilai standar deviasi yang lebih kecil dari nilai rata-rata mencerminkan data variabel minat beli berdistribusi normal.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Pemasaran digital	1	0.528	0.159	Valid
	2	0.362	0.159	Valid
	3	0.244	0.159	Valid
	4	0.258	0.159	Valid
	5	0.430	0.159	Valid
	6	0.529	0.159	Valid
	7	0.297	0.159	Valid
	8	0.339	0.159	Valid
	9	0.320	0.159	Valid
	10	0.477	0.159	Valid
	11	0.398	0.159	Valid
	12	0.484	0.159	Valid
	13	0.355	0.159	Valid
	14	0.263	0.159	Valid
	15	0.403	0.159	Valid
	Kepercayaan Merek	1	<b>0.400</b>	<b>0.159</b>
2		0.582	0.159	Valid
3		0.419	0.159	Valid
4		0.377	0.159	Valid
5		0.365	0.159	Valid
6		0.429	0.159	Valid
7		0.380	0.159	Valid
8		0.471	0.159	Valid
9		0.471	0.159	Valid
10		0.430	0.159	Valid
11		0.398	0.159	Valid
Kepuasan Pelanggan	1	0.571	0.159	Valid
	2	0.521	0.159	Valid
	3	0.679	0.159	Valid
	4	0.710	0.159	Valid
	5	0.431	0.159	Valid
	6	0.434	0.159	Valid
Minat Beli	1	0.507	0.159	Valid
	2	0.425	0.159	Valid
	3	0.506	0.159	Valid
	4	0.562	0.159	Valid
	5	0.560	0.159	Valid
	6	0.612	0.159	Valid
	7	0.597	0.159	Valid
	8	0.334	0.159	Valid

Sumber: Data primer (2021)

Dari hasil uji validitas pada tabel 3 di atas, kuesioner yang berisi dari 4 variabel ini ada 147 kuesioner yang telah di isi oleh responden pada penelitian ini. Salah satu cara agar mengetahui kuesioner mana yang valid dan tidak valid, kita harus mencari tau r table nya terlebih dahulu. Validitas ini dapat diidentifikasi apabila nilai rhitung lebih besar dari rtabel maka data tersebut valid. Data di atas menunjukkan nilai rhitung yang lebih besar daripada rtabel, nilai rtabel yaitu degree of freedom (df) = N-2 = 147-2 = 145 dengan alpha 0,05 didapat rtabel 0.159. Dengan demikian item pertanyaan yang digunakan pada penelitian ini dinyatakan valid dan dapat digunakan.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Standar	Keterangan
Pemasaran digital	0.603	0.60	Reliabel
Kepercayaan Merek	0.611	0.60	Reliabel
Kepuasan Pelanggan	0.607	0.60	Reliabel
Minat Beli	0.601	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer (2022)

Sebelum dilakukannya pengujian reliabilitas harus ada dasar pengambilan keputusan yaitu alpha sebesar 0,60. Variabel yang dianggap reliabel jika nilai variabel tersebut lebih besar dari >0,60 jika lebih kecil maka variabel yang diteliti tidak bisa dikatakan reliabel karena <0,60. Dari hasil uji reabilitas pada tabel 4 diatas diatas menunjukkan nilai cronbach alpha dari setiap variabel lebih besar dari 0,60 yang berarti bahwa indikator dari setiap variabel tersebut sudah reliabel.



Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		147
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.90143508
Most Extreme Differences	Absolute	.118
	Positive	.059
	Negative	-.118
Test Statistic		1.426
Asymp. Sig. (2-tailed)		.134

Sumber : Data primer (2022)

Berdasarkan hasil Tabel 5 uji normalitas di atas, menunjukkan bahwa nilai signifikansi (Asymp. Sig.) 0,134 dimana dapat dikatakan bahwa nilai tersebut lebih besar dari nilai 0,05. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwasanya data penelitian ini terdistribusi secara normal

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		
					B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	.3281	5.831	5.639	.000		
	Pemasaran digital	.325	.056	.384	3.762	.964	1.032
	Kepercayaan Merek	.346	.062	.506	4.922	.989	1.015
	Keputusan Pelanggan	.315	.073	.354	3.892	.976	1.011

a. Dependent Variable: minat beli

Sumber : Data primer (2022)

Berdasarkan tabel 6 hasil uji multikolinieritas di atas, untuk variabel pemasaran digital memiliki nilai *tolerance* sebesar 0.964 lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF sebesar 1.032 lebih kecil dari 10. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa untuk variabel pemasaran digital tidak terjadi gejala multikolinieritas. Untuk kepercayaan merek memiliki nilai *tolerance* sebesar 0, 989 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1.015 lebih kecil dari 10. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa untuk variabel kepercayaan merek tidak terjadi gejala

multikolinearitas. Untuk kepuasan pelanggan memiliki nilai tolerance sebesar 0,976 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1.011 lebih kecil dari 10. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa untuk variabel kepuasan pelanggan tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandarized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	6.648	3.146	.036	.30
	Pemasaran digital	.004	.030	.011	.898
	Kepercayaan Merek	-.069	.034	-.171	.084
	Kepuasan Pelanggan	-.036	.056	-.053	.579

a. Dependent Variable: RES\_S1

Sumber: Data primer (2022)

Berdasarkan table 7 diatas menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas yang dilakukan dalam penelitian ini. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat nilai signifikansi setiap variabel independen. Terlihat bahwa nilai signifikansi tidak ada yang lebih kecil dari 0,05. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas antara variabel independen dalam model regresi

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linear Berganda coefficient

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	32.813	5.831		5.639	.000
	Pemasaran digital	.325	.056	.384	3.722	.000
	Kepercayaan Merek	.346	.062	.506	4.092	.000
	Kepuasan Pelanggan	.315	.073	.354	3.892	.000

a. Dependent Variable: minat beli

Sumber: Data primer (2022)

### 1. Konstanta

Persamaan di atas menunjukkan nilai konstanta (a) sebesar 32.881. Hal ini berarti bahwa jika variabel Pemasaran digital, Kepercayaan Merek dan Kepuasan Pelanggan diasumsikan bernilai nol (0), maka variabel minat beli sebesar 32.881

### 2. Pemasaran digital (X1) terhadap Minat Beli (Y)

Nilai koefisien regresi Pemasaran digital untuk variabel 0.325 (X1) menunjukkan bahwa variabel promosi pemasaran digital mempunyai pengaruh positif terhadap minat beli konsumen yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel promosi digital maka akan mempengaruhi minat beli konsumen

sebesar 0.325, dengan asumsi bahwa variabel lain tidak diteliti dalam penelitian ini

### 3. Kepercayaan Merek (X2) Terhadap Minat Beli (Y)

Nilai Koefisien regresi Kepercayaan Merek sebesar 0.346 (X2) menunjukkan bahwa variabel kepercayaan merek mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap minat beli konsumen yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel kepercayaan merek maka akan mempengaruhi minat beli konsumen sebesar 0.346, dengan asumsi bahwa variabel lain tidak diteliti dalam penelitian ini.

### 4. Nilai koefisien regresi Kepuasan Pelanggan

Nilai koefisien regresi Kepuasan Pelanggan sebesar 0.315 (X3) menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap minat beli konsumen yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel kepuasan pelanggan maka akan mempengaruhi minat beli konsumen sebesar 0.315, dengan asumsi bahwa variabel lain tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	.135 <sup>a</sup>	.118	.097	2.132	1.979
a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1					
b. Dependent Variable: Minat Beli					

Sumber: Pengolahan primer (2022)

Berdasarkan tabel 9 tersebut dipengaruhi nilai koefisien R Square (R2) sebesar 0.118 atau 11,8%. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh variabel kepuasan pelanggan,

kepercayaan pelanggan, dan promosi pemasaran digital terhadap minat beli konsumen sebesar 0.118 atau 11,8%, maka sisanya 88,2% dapat dijelaskan oleh variabel - variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 10. Hasil Pengujian t

Hipotesis	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Signifikan	Alpha (α)	Keterangan
H1	3.762	1,976	0,001	0,05	Diterima
H2	4.092	1,976	0,000	0,05	Diterima
H3	3.892	1,976	0,001	0,05	Diterima

Sumber: Data primer (2022)

### 1. Promosi Pemasaran digital

Sesuai dengan tabel 10 dan hasil perhitungan, yaitu uji t (parsial) menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh promosi pemasaran digital (X1) terhadap minat beli konsumen (Y) adalah  $0.001 < 0.05$ . Dan nilai t hitung  $3,762 >$  nilai t tabel  $1.976$  maka H<sub>01</sub> ditolak, H<sub>a1</sub> diterima. Artinya Promosi Pemasaran digital secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap minat beli.

### 2. Kepercayaan Merek

Sesuai dengan tabel 10 dan hasil perhitungan, yaitu uji t (parsial) menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh kepercayaan merek (X2) terhadap minat beli konsumen (Y) adalah  $0.00 < 0.05$ . Dan nilai t hitung  $4.092 >$  nilai t tabel  $1.976$  maka H<sub>02</sub> ditolak H<sub>a2</sub> diterima. Artinya Kepercayaan merek secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap minat beli.

### 3. Kepuasan Pelanggan

Sesuai dengan tabel 9 dan hasil perhitungan, yaitu uji t (parsial) menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh promosi pemasaran digital (X3)

terhadap minat beli konsumen (Y) adalah  $0.01 < 0.05$ . Dan nilai t hitung  $3.892 <$  nilai t tabel  $1.976$  maka  $H_{03}$  ditolak,  $H_{a3}$  diterima. Artinya Kepercayaan merek secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap minat beli.

Tabel 11. Hasil pengujian f

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.924	3	7.641	.889	.010 <sup>a</sup>
	Residual	1229.076	143	8.595		
	Total	1252.000	146			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1						

Sumber: Pengolahan data SPSS (2022)

Sesuai dengan tabel 11 dan hasil perhitungan, yaitu uji f menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh promosi pemasaran digital (X1), Kepercayaan Merek (X2) dan Kepuasan Pelanggan (X3) terhadap minat beli konsumen (Y) adalah  $0.010 < 0.05$ . Dan nilai f hitung  $0.889 <$  nilai f tabel  $2.67$  maka  $H_{0}$  ditolak,  $H_a$  diterima. Artinya promosi pemasaran digital, kepercayaan merek dan minat beli konsumen secara simultan mempunyai pengaruh terhadap minat beli.

#### 4.1 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, melalui variabel pemasaran digital, kepercayaan merek dan kepuasan pelanggan memiliki pengaruh terhadap Minat Beli sehingga implikasi manajerial seharusnya lebih difokuskan pada variabel tersebut. Implikasi manajerial dari temuan ini dapat dilakukan berdasarkan teori yang telah dikembangkan sebagai berikut:

Variabel pemasaran digital ini sudah baik. Hal-hal diatas perlu ditingkatkan lagi supaya menjadi lebih baik agar Perdagangan elektronik *Aliexpress* dapat diketahui oleh banyak orang lagi seperti meningkatkan peiklanan pada Fb Ads, google ads, twitter ads dan tiktok ads untuk menjangkau lebih banyak kunjungan pada apk ataupun website pada Perdagangan elektronik *Aliexpress* tersebut. Perdagangan elektronik *Aliexpress* juga perlu meningkatkan fitur edukasi pada pemasaran digital untuk memudahkan calon pelanggan untuk mengetahui bahwa *Aliexpress* adalah perdagangan elektronik yang tepat untuk mendapatkan produk luar negeri dengan mudah. Selain itu perlu nya edukasi mengenai fitur pembayaran, produk dari negara mana saja yang dapat diakses untuk berbelanja di e-commerce tersebut sehingga ketika iklan lewat pada platform calon konsumen akan menarik perhatian dan keingin tahaun tentang perdagangan elektronik tersebut.

Variabel kepercayaan merek pada *Aliexpress* sudah baik, namun dapat ditingkatkan lagi ketika melakukan pengenalan perdagangan elektronik *Aliexpress* melalui pemasaran digital seperti menampilkan feedback positif dari konsumen dari berbagai negara yang akan menimbulkan rasa percaya terhadap konsumen, selain itu meningkatkann kemudahan refund dana atas kerusakan barang yang telah diterima. Sehingga

akan muncul nya kepercayaan yang kuat terhadap pengguna

Variabel Kepuasan Pelanggan sudah baik, namun perlu ditingkatkan lagi dalam kemudahan menggunakan fitur refund dana. Selain lain itu kualitas interaksi dan hasil perlu diperhatikan disetiap toko yang menjual produk.

#### **4.2 Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Bagi Penelitian Mendatang**

Penelitian ini tentunya tidak terlepas dari beberapa keterbatasan, sehingga penulis menyertakan pula saran yang perlu diperhatikan pada penelitian mendatang/*future research*, sebagai berikut.

Pertama, jumlah responden dalam penelitian ini relatif sedikit (N=147), sehingga kurang mewakili populasinya. Ini merupakan kelemahan utama dalam penelitian ini. Untuk mendapatkan sampel yang lebih representatif. Penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya menggunakan jumlah responden yang lebih besar, misalnya sebanyak 200 sampai dengan 300 orang responden. Diharapkan responden lebih banyak untuk penelitian yang akan mendatang, karena akan sangat membantu memberikan variasi dan data yang akurat. Kedua, Penelitian ini hanya menggunakan objek penelitian yang terbatas, di mana penelitian hanya berhasil mendapatkan responden berupa pengguna aktif perdagangan elektronik *Aliexpress*. Penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya memperluas jangkauan responden seperti memasukan pengguna aktif perdagangan elektronik lain sehingga dapat mengetahui perbandingan kepuasan berbelanja pada perdagangan elektronik *Aliexpress* dengan platform lainnya.

Ketiga, penelitian ini dilaksanakan menjelang akhir tahun, ketika kebanyakan pihak responden sedang

menghadapi kesibukan yang luar biasa; sehingga respon yang penulis dapatkan kurang kondusif untuk dapat memenuhi target sampel penelitian yang dibutuhkan. Penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan pada pertengahan tahun dan pertengahan bulan, sehingga tingkat kesediaan mereka sebagai objek dan subjek penelitian akan lebih baik.

Keempat, penelitian ini hanya menguji literatur saja. Penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya melakukan pengujian terhadap model penelitian melalui analisis model persamaan struktural dengan menggunakan bantuan program aplikasi AMOS (Analysis of Moment Structure). Kelima, penelitian ini tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan lain yang mungkin saja terjadi di luar kemampuan dan kemauan dari penulis sehingga dapat mempengaruhi hasil penelitian ini. Penulis menyarankan perlu dilakukan pengembangan dari penelitian ini agar diperoleh hasil yang lebih layak atau hasil penelitian yang sejenis untuk dapat mendukung penelitian selanjutnya; misalnya perluasan objek penelitian selanjutnya misalnya pada pengguna aktif sosial media apakah mereka pernah melihat promosi yang dilakukan oleh *Aliexpress* atau pengguna aktif perbelanjaan *online* di setiap platform media digital, sektor bisnis *online* dan *offline* sehingga dapat menemukan seberapa banyak yang mengetahui mengenai perdagangan elektronik *aliexpres* tersebut. Keenam, penelitian ini tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan lain yang mungkin saja terjadi di luar kemampuan dan kemauan dari peneliti sehingga dapat mempengaruhi hasil penelitian ini. Peneliti menyarankan perlu dilakukan pengembangan dari penelitian ini agar diperoleh hasil yang lebih layak atau hasil penelitian yang sejenis untuk dapat mendukung penelitian selanjutnya.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pertama, pemasaran digital mempunyai pengaruh terhadap minat beli konsumen pada platform perdagangan elektronik *Aliexpress*. Hal ini berarti pemasaran digital yang baik memiliki pengaruh besar terhadap minat beli konsumen. Semakin baik pemasaran digital maka semakin besar minat beli konsumen. Kedua, kepercayaan merek mempunyai pengaruh terhadap minat beli konsumen pada platform perdagangan elektronik *Aliexpress*. Hal ini berarti kepercayaan merek yang baik memiliki pengaruh besar terhadap minat beli

konsumen. Semakin baik kepercayaan merek maka semakin besar minat beli konsumen. Ketiga, kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap minat beli konsumen pada platform perdagangan elektronik *Aliexpress*. Hal ini berarti minat beli konsumen pada penggunaan perdagangan elektronik tersebut dipengaruhi oleh faktor kepuasan pelanggan. Semakin puas pelanggan terhadap perdagangan elektronik tersebut, maka semakin besar minat beli konsumen. Keempat, pemasaran digital, kepercayaan merek dan kepuasan pelanggan (bersama-sama) berpengaruh terhadap minat beli konsumen pengguna platform perdagangan elektronik *Aliexpress*.

## DAFTAR PUSAKA

- Amron, A. (2018). The Influence of Brand Image, Brand Trust, Product Quality, and Price on the Consumer's Buying Decision of MPV Cars. *International Journal of Research Culture Society*, 14(13), 228. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n13p228>
- Angelita, A. P. N., Kristi, A. S., & Octaviana, S. (2021). Pengaruh Pemasaran digital Dan Variasi Produk Terhadap Minat Beli Di Era Covid 19 Pada Pengguna Aplikasi Tokopedia. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(8). <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i8.3767>
- APJII. (2021). Peluang Penetrasi Internet dan Tantangan Regulasi Daerah. *Buletin Apjii*, 79, 1-10. <https://apjii.or.id/download/file/BULETINAPJIIEDISI79Januari20211.pdf>
- Astuti, D. A. L., & Wirasila, N. (2018). Perlindungan Hukum Terhadap Konsumen Transaksi perdagangan elektronik dalam hal Terjadinya Kerugian. *Kertha Semaya: Journal Ilmu Hukum*, 1(10).
- Elbahar, C., & Syahputra. (2021). Pengaruh Pemasaran digital Terhadap Keputusan Pembelian Di Kadatuan Koffie. *E-Proceeding of Management*, 8(2), 2021. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/14798>
- Laksana, D., & Dharmayanti, D. (2018). Pengaruh Pemasaran digital Terhadap Organizational Performance Dengan Intellectual Capital Dan Perceived Quality Sebagai Variabel Interveni. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 12(1), 10–24. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.12.1.10-24>
- Effendy, Y. A., & Kunto, Y. S. (2013). Pengaruh Customer Value Proposition Terhadap Minat Beli Konsumen Pada Produk Consumer Pack Premium Baru Bogasari. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, 1(2), 1–8.
- Erlangga, H., Sunarsi, D., Pratama, A., Sintesa, N., & Hindarsah, I. (2021). Effect Of digital marketing And Social Media On Purchase Intention of Smes Food Products. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(3), 3672–3678. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.1648>
- Gosal, P., Sepang, J. L., & Van Rate, P. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Servicescape Terhadap Kepuasan Nasabah (Studi Kasus Di Bank Bri Kampus Fisip Unsrat Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21930>
- Gunawan, A., & Sunardi, H. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Gesit Nusa Tangguh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*, 16(1), 98066.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Pearson Prentice Hall.

Istiqomah. (2020). Pemanfaatan Perdagangan elektronik Terhadap Minat Berwirausaha Mahasiswa Akademi Kesejahteraan Akk Yogyakarta. *Jurnal Socia Akademika*, 6(2), 109–115.

Japarianto, E., & Adelia, S. (2020). Pengaruh Tampilan Web dan Harga terhadap Minat Beli dengan Kepercayaan sebagai Intervening Variable Pada Perdagangan elektronik Shopee. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 14(1), 35–43. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.14.1.35-43>

Jayabaya, P., & Madiawati, P. N. (2018). Pengaruh Penerapan Bauran Pemasaran digital Terhadap Minat Beli Pengguna Kereta Api Melalui Aplikasi Mobile Kai Access. *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 8(2). <https://doi.org/10.34010/jurisma.v8i2.1002>

Kartikasari, M. D., Dimiyati, M., & Sukarno, H. (2018). Pengaruh Green Marketing dan Pengetahuan Terhadap keputusan Pembelian dengan Mediasi minat Membeli konsumen Sariayu Martha Tilaar di Kota Jember. *Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 172–177. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v5i2.8680>

Kim, R. B., & Chao, Y. (2019). Effects of brand experience, brand image and brand trust on brand building process: The case of chinese millennial generation consumers. *Journal of International Studies*, 12(3), 9–21. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-3/1>

Kurniawaty, E. (2017). Pengaruh Citra Perusahaan dan Tarif Premi terhadap Minat Beli Yang Berdampak pada Kepuasan Pelanggan di PT. Asuransi Cigna Jakarta. *Jurnal KREATIF : Pemasaran, Sumberdaya Manusia Dan Keuangan*, 5(1), 1–17.

Maria, N. S. B., & Widayati, T. (2020). Dampak Perkembangan Ekonomi Digital terhadap Perilaku Pengguna Media Sosial dalam Melakukan Transaksi Ekonomi. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 234–239.

Muawanah, S. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga Dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Pelanggan Dan Kepercayaan Pengguna Jasa Pengiriman Paket Pt. Jalur Nugraha Ekakurir (Jne) Jakarta. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia – Tahun 2020

Nanicova, N. (2019). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Noach Cafe And Bistro. *Agora*, 7(2), 1–5.

Nurchahyo, B., & Riskayanto, R. (2018). Analisis Dampak Penciptaan Brand Image Dan Aktifitas Word of Mouth (Wom) Pada Penguatan Keputusan Pembelian Produk Fashion. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 3(1), 14. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v3i1.12026>

Omar, A. M., & Atteya, N. (2020). *The Impact of Pemasaran digital on Consumer Buying Decision Process in the Egyptian Market. International Journal of Business and Management*, 15(7), 120. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n7p120>

Pandean, A. V., & Budiono, H. (2021). Brand Image Dan Brand Experience Untuk Memprediksi Brand Loyalty Mcdonald's Dengan Brand Trust Sebagai Variabel



Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(1), 156–164. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i1.11300>

Priyanti, Y., Susanti, F., & Aziz, N. (2017). Minat Beli Konsumen Toko Sepatu Bata Dipasar Raya Padang Dilihat Dari Sikap Dan Iklan. *Jurnal Pundi*, 1(2), 87–96. <https://doi.org/10.31575/jp.v1i2.17>

Rahmi, & Syafitri. (2020). Pengaruh Kepercayaan Dan Minat Beli Masyarakat Secara Online. *Al-Ijtima`i: International Journal of Government and Social Science*, 6(1), 29–42. <https://doi.org/10.22373/jai.v6i1.665>

Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan, dan Eksperimen. Metode Riset Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: CV Budi Utama.

Rosdiana, R., Haris, I. A., & Suwena, K. R. (2019). Pengaruh Kepercayaan Konsumen Terhadap Minat Beli Produk Pakaian Secara Online. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 11(1), 318. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v11i1.20164>

Sari, P. D. R., Manggabarani, A. S., & Husniati, R. (2020). Pengaruh Brand Image, Harga, Dan Kualitas Layanan Terhadap Minat Beli Produk Fashion Secara Online di Jakarta (Studi Pada Situs Belanja Online Zalora). *Prosiding BIEMA*, 1, 727–738.

Sartika, D. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Beli Ulang Produk You C 1000 Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Konsumen. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 10–21. <https://doi.org/10.33633/jpeb.v2i1.2231>

Sasmita, C. I., & Kurniawan, I. B. (2020). Pengaruh Promosi Sosial Media (Pemasaran digital) Terhadap Minat Beli Chatime Wilayah Badung-Bali. *Universitas Dhyana Pura*, 6, 317–318.

Septiani, F. (2018). Pengaruh Harga terhadap Minat Beli (Studi Kasus pada PT. Asuransi Jiwa Recapital di Jakarta). *Jurnal Mandiri*, 1(2), 273–288. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v1i2.22>

Septiningrum, L. D., Sadiyah, K., Hasan, J. M., Gustiasari, D. R., & Darsita, I. (2020). Pengenalan Pemasaran digital Dalam Upaya Meningkatkan Penghasilan Ibu Rumah Tangga (Irt) Majelis Taklim Al Auladiyah. *Dedikasi Pkm, Dedikasi PKM UNPAM*, 1(3). <https://doi.org/10.32493/dedikasipkm.v1i3.7401>

Soediono, W. P. & A. (2020). Pengaruh Brand Experience, Brand Image-Congruence, Brand Affect dan Brand Trust Terhadap Repurchase Intention Pada Produk Fashion BerryBenka Secara Online Di Jakarta. *Media Bisnis*, 12(1), 57–66. <https://doi.org/10.34208/mb.v12i1.881>

Sriyanto, A., & Kuncoro, A. W. (2019). Pengaruh brand ambassador, minat beli dan testimoni terhadap keputusan pembelian. *Jurnal Ekonomika Dan Manajemen*, 8(1), 21–34.

Yan, A., & Agustina, L. (2019). Perkembangan Dan Tantangan Industri Teknologi Finansial Indonesia Di Era Ekonomi Digital. *Masyarakat Telematika Dan Informasi: Jurnal Penelitian Teknologi Informasi dan Komunikasi*, 11(1), 116-127. <https://doi.org/10.17933/mti.v11i2.190>

Yulianto, G., & Hasan, A. (2019). Pengaruh Orientasi Pasar, Konsumen, Merek, Dan Inovasi Layanan Terhadap Kinerja Umkm Di Yogyakarta. *Jurnal Media Wisata*, 17(1). <https://doi.org/10.31227/osf.io/vkndm>

Zakaria, R. (2019). Pengaruh *Word of Mouth* Dan Atribut Produk Terhadap Minat Beli Konsumen Pada *Helm Nhk* Masyarakat Kecamatan Ulok Kupai. *OSFPreprints*, 40–53. <https://doi.org/10.31219/osf.io/ka3cd>

Zullaihah, R., & Setyawati, H. A. (2021). Analisis Pengaruh Iklan, Identitas Merek, dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Minat Beli Ulang (Studi Pada Pengguna Smartphone Merek Oppo di Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmba)*, 3(1), 169–184. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i1.774>

# PENGARUH KETIDAKPASTIAN EKONOMI TERHADAP HUTANG PERUSAHAAN DI INDONESIA

Willy Djulianto<sup>1)</sup>, Vina C Nugroho<sup>2)</sup>  
<sup>1, 2)</sup> Universitas Pelita Harapan  
wd80098@student.uph.edu  
vina.nugroho@uph.edu

## ABSTRAK

Ketidakpastian ekonomi dalam suatu negara menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan pendanaan utang pada perusahaan. Tingkat ketidakpastian ekonomi yang tinggi bisa menurunkan tingkat utang perusahaan. Namun, bisa juga meningkatkan tingkat utang perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh ketidakpastian ekonomi terhadap tingkat hutang perusahaan di Indonesia. Di dalam penelitian ini menggunakan 250 perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia mulai dari periode 2012Q1-2020Q4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpastian ekonomi berpengaruh negatif terhadap *market leverage* dan *book leverage* perusahaan. Selain itu perusahaan di Indonesia cenderung memilih untuk mengurangi pendanaan utang mereka pada saat ketidakpastian terjadi.

Kata Kunci: Ketidakpastian ekonomi, pengaruh pasar, pengaruh buku

## ABSTRACT

*Economic uncertainty in one country is one of the factors that influence the decision making of debt financing in companies. A high level economic uncertainty can reduce the company's debt level. However, it can also increase the company's debt level. This study aims to examine the effect of economic uncertainty on the level of corporate debt in Indonesia. In this study using 250 companies listed on the Indonesia Stock Exchange starting from the period 2012Q1-2020Q4. The results of the study indicate that economic uncertainty has a negative effect on the market leverage and book leverage of the company. In addition, companies in Indonesia tend to choose to reduce their debt funding when economic uncertainty occurs.*

*Keywords: Economic uncertainty, market leverage, book leverage*

## 1. LATAR BELAKANG

Sejak terjadinya krisis keuangan global pada tahun 2008, kekhawatiran terhadap ketidakpastian telah meningkat di seluruh dunia. Sebagai contoh, berdasarkan laporan dari negara anggota IMF, ketidakpastian telah menjadi faktor utama yang menyebabkan kinerja ekonomi di berbagai negara menjadi melemah (Ahir *et al.*, 2018). Ketidakpastian sangat sulit untuk diukur karena secara intrinsik ketidakpastian merupakan konsep yang tidak dapat diamati. Hal ini dapat digambarkan sebagai ketidakpastian yang ada di benak konsumen, manajer, dan pembuat kebijakan mengenai kemungkinan yang akan terjadi dimasa depan. Sehingga tidak mengherankan jika tidak ada pengukuran

yang sempurna terhadap ketidakpastian (Bloom, 2016).

Ketidakpastian yang dialami perusahaan umumnya berkaitan pada pajak, peraturan serta kebijakan fiskal maupun moneter (Schwarz & Dalmácio, 2020). Sejak terjadinya krisis keuangan global, kekhawatiran tentang policy uncertainty semakin meningkat. Sehingga secara khusus ketidakpastian memiliki keterkaitan pada perubahan kebijakan pemerintah dan efek dari policy uncertainty juga sangat relevan, seperti banyaknya ketidakpastian mengenai bagaimana pemerintah akan membentuk kebijakan yang dapat meningkatkan lambatnya investasi dalam jangka pendek dan merencanakan kebijakan ekonomi untuk jangka panjang. Dikatakan juga bahwa ketidakpastian dapat

menyebabkan pemulihan ekonomi menjadi terhambat (Julio & Yook, 2012). Hubungan antara *policy uncertainty* dan hutang perusahaan masih belum mendapatkan kepastian yang jelas. Di satu sisi *policy uncertainty* dapat memicu terjadinya asimetri informasi pada peminjam dan kreditor serta dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya risiko gagal bayar. Jika berdasarkan pada teori *trade-off* klasik, maka pembiayaan utang menjadi kurang diminati dan perusahaan umumnya akan menurunkan rasio hutang mereka (Zhang *et al.*, 2015) berdasarkan pernyataan tersebut maka *policy uncertainty* memiliki hubungan yang negatif terhadap hutang perusahaan. Di sisi lain *policy uncertainty* dapat menyebabkan premi risiko ekuitas menjadi lebih tinggi, sehingga mendorong perusahaan untuk melakukan pembiayaan ekuitas. Berdasarkan pernyataan tersebut maka *policy uncertainty* memiliki hubungan yang positif terhadap hutang perusahaan (Pástor & Veronesi, 2013; Schwarz & Dalmácio, 2020). Sehingga penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh pengaruh ketidakpastian ekonomi terhadap hutang perusahaan di Indonesia

## 2. TINJAUAN LITERATUR

Ketidakpastian dinilai sulit untuk diukur, karena secara konsep ketidakpastian sulit untuk diamati dan mencerminkan kemungkinan yang akan terjadi berdasarkan pada keputusan konsumen, manajer, dan para pembuat kebijakan. Ketidakpastian juga memiliki konsep yang luas karena mencerminkan fenomena yang dapat terjadi pada lingkungan makro seperti pertumbuhan *gross domestic product*, dan fenomena mikro seperti pertumbuhan perusahaan (Bloom, 2016). Untuk mengatasi kesenjangan tersebut maka dibentuklah sebuah indeks yang berfungsi untuk

mengukur ketidakpastian pada sebuah negara, yaitu *world uncertainty index* (WUI) yang diterapkan pada 143 negara dan telah berlaku sejak kuartal pertama di tahun 1996.

Ketidakpastian memiliki tingkat yang lebih tinggi pada negara berkembang dan terlihat jelas pada saat resesi, ada beberapa faktor lain seperti serangan teroris, perang dan guncangan pada harga minyak dunia yang dapat menyebabkan tingkat ketidakpastian menjadi meningkat (Gulen & Ion, 2016). Jika resesi memiliki keterkaitan pada berita buruk tersebut maka dapat dipastikan tingkat ketidakpastian tersebut akan meningkat, berlaku juga sebaliknya hampir semua peristiwa yang menyebabkan tingkat ketidakpastian meningkat dapat dikatakan sebagai berita buruk. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dampak dari berita buruk dan tingkat ketidakpastian memiliki hubungan yang erat (Bloom, 2016). Penjelasan lain mengenai ketidakpastian yang meningkat selama resesi dapat dikatakan juga bahwa resesi yang menyebabkan tingkat ketidakpastian meningkat. Artinya resesi bukan hanya dipengaruhi oleh keterkaitan antara berita buruk dan ketidakpastian, tetapi resesi juga dapat terjadi jika pertumbuhan melambat sehingga ketidakpastian akan meningkat secara endogen. Misalnya pertumbuhan ekonomi yang baik dapat membantu para pelaku ekonomi untuk mengumpulkan informasi yang berguna dalam memprediksi masa depan. Pada saat ekonomi sedang baik, maka perusahaan akan aktif dalam kegiatan perdagangannya serta dapat membantu dalam mengumpulkan dan membagikan informasi yang bermanfaat. Jika pertumbuhan ekonomi sedang buruk maka banyak aktivitas-aktivitas dari perusahaan yang menjadi tidak aktif dan pengumpulan informasi baru menjadi berkurang sehingga tingkat

ketidakpastian akan meningkat (Fajgelbaum *et al.*, 2017; Van Nieuwerburgh & Veldkamp, 2006).

## 2.1 Ketidakpastian Ekonomi

Kekhawatiran mengenai *policy uncertainty* semakin meningkat, hal tersebut juga didukung dengan adanya kebijakan ekonomi yang tidak pasti setelah krisis keuangan global terjadi. Kondisi ekonomi makro akan menghasilkan respon yang negatif terhadap guncangan ketidakpastian karena memiliki efek yang negatif terhadap pertumbuhan jangka panjang (Bansal & Yaron, 2004). Ketidakpastian Ekonomi yang tinggi sangat berkaitan dengan efek buruk yang bisa terjadi pada semua aspek sistem ekonomi suatu negara, ketidakpastian yang tinggi cenderung menghambat banyak keputusan keuangan baik ditingkat individu maupun perusahaan. Umumnya, ketidakpastian ekonomi membahayakan penanaman modal di seluruh dunia karena adanya risiko yang tinggi akibat dari kebijakan dan tren pasar yang tidak dapat diprediksi pada sektor keuangan (Al-Thaqeb & Algharabali, 2019).

Untuk mengetahui dampak dari ketidakpastian ekonomi, maka dikembangkanlah indeks *economic policy uncertainty*. Dalam mengevaluasi indeks *economic policy uncertainty* digunakan beberapa cara untuk mengukur tingkat akurasi, bias, dan konsisten dari indeks tersebut yaitu dengan menampilkan hubungan yang kuat antara ukuran *economic policy uncertainty* dengan ukuran ketidakpastian ekonomi lainnya serta membandingkan indeks tersebut dengan indeks pengukuran kebijakan lainnya. Indeks ini juga memiliki validasi pada penggunaan pasar, sehingga dapat menyediakan indeks yang dapat memenuhi permintaan dari perusahaan, bank, dan pembuat kebijakan karena memiliki informasi yang dapat membantu

dalam mengambil keputusan (Baker *et al.*, 2016).

## 2.2 Ketidakpastian Ekonomi dan Hutang Perusahaan

Dapat dikatakan bahwa *policy uncertainty* berkaitan terhadap hutang perusahaan dan analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa *policy uncertainty* mempengaruhi *book leverage* dan *market leverage* setidaknya dua hingga tiga kuartal ke depan. Tetapi secara umum ketidakpastian ekonomi tidak dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap hutang perusahaan (Schwarz & Dalmácio, 2020). Ketika terjadinya ketidakpastian ekonomi, sebagian besar perusahaan memutuskan untuk menurunkan tingkat pinjaman mereka, meskipun ada juga perusahaan yang tidak menurunkan tingkat pinjaman mereka karena memiliki beberapa sumber alternatif pembiayaan (Makololo & Seetharam, 2020).

*Policy uncertainty* menduduki peringkat pertama sebagai hal yang harus diperhatikan ketika pengambilan keputusan pendanaan perusahaan. dan bagi perusahaan yang memiliki eksposur risiko politik serta akses ke pasar utang yang rendah, mereka tidak terlalu sensitif terhadap perubahan *policy uncertainty* pada saat menentukan struktur modal, dan akan memilih untuk memegang uang tunai dalam jumlah yang besar pada saat tingginya tingkat *policy uncertainty* (Cao *et al.*, 2013). Dikatakan bahwa hubungan antara ketidakpastian Ekonomi dan hutang perusahaan belum mendapatkan kepastian yang jelas. *Policy uncertainty* dapat memicu peningkatan pada asimetri informasi antara peminjam dan kreditur, serta terjadi peningkatan terhadap risiko gagal bayar. Berdasarkan pada teori *trade-off* klasik, maka pembiayaan utang menjadi kurang diminati dan perusahaan umumnya akan menurunkan rasio tingkat hutang mereka (Zhang *et al.*, 2015).

Berdasarkan pernyataan tersebut maka *policy uncertainty* memiliki hubungan yang negatif terhadap hutang perusahaan.

Di sisi lain *policy uncertainty* dapat menyebabkan premi risiko ekuitas menjadi lebih tinggi, sehingga mendorong perusahaan untuk melakukan pembiayaan ekuitas. Berdasarkan pernyataan tersebut maka *policy uncertainty* memiliki hubungan yang positif terhadap hutang perusahaan (Pástor & Veronesi, 2013; Schwarz & Dalmácio, 2020). Selain itu ketika perusahaan ingin mengambil keputusan atas pendanaan mereka, ketidakpastian berada pada peringkat pertama sebagai faktor yang harus diperhatikan saat pengambilan keputusan (Cao *et al.*, 2013). Sehingga pada saat ketidakpastian ekonomi terjadi, ada sebagian perusahaan yang memutuskan untuk mengurangi tingkat pinjaman mereka (Makololo & Seetharam, 2020).

Berdasarkan analisis tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Ketidakpastian ekonomi memiliki pengaruh negatif pada hutang perusahaan di Indonesia.

Berdasarkan perspektif *time-series*, *policy uncertainty* dapat mempengaruhi tingkat investasi hingga delapan kuartal ke depan dengan efek negatif yang semakin kuat selama empat hingga lima kuartal pertama, setelah itu baru akan mulai melemah dan menjadi positif kembali secara perlahan di masa depan (Gulen & Ion, 2016). Tetapi secara umum ketidakpastian Ekonomi tidak dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap hutang perusahaan (Schwarz & Dalmácio, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ketidakpastian ekonomi mempengaruhi hutang perusahaan di Indonesia selama dua hingga tiga kuartal

ke depan, sehingga merumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Ketidakpastian ekonomi memiliki pengaruh terhadap hutang perusahaan di Indonesia dua hingga tiga kuartal ke depan.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan menggunakan data indeks BBD (*Baker Bloom Davis*) untuk mengukur tingkat *economic policy uncertainty*. Indeks tersebut berfungsi untuk mengukur ketidakpastian ekonomi yang berkaitan dengan kebijakan. Terdapat tiga komponen yang mendasari indeks ini, komponen pertama adalah mengkuantifikasi surat kabar mengenai ketidakpastian ekonomi terkait kebijakan, komponen kedua menggambarkan jumlah ketentuan pada kode pajak federal yang akan berakhir di masa mendatang, dan komponen ketiga merupakan ketidaksepakatan antara peramal ekonomi dalam proxy ketidakpastian.

Peneliti menggunakan sampel perusahaan Indonesia. Data sampel perusahaan di Indonesia, menggunakan perusahaan yang telah terdaftar pada *Indonesia Stock Exchange (IDX)* dan mengecualikan perusahaan yang beroperasi pada industri keuangan. Data keuangan perusahaan diperoleh melalui S&P CAPITAL IQ dengan periode penelitian yang dimulai dari 2012Q1 hingga 2020Q4. Pada penelitian ini, peneliti mengeliminasi perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki data penelitian yang lengkap.

#### 3.2 Model Empiris

Model empiris merupakan model regresi yang digunakan oleh peneliti untuk menguji hipotesis yang telah dibuat oleh peneliti, model empiris yang akan digunakan sebagai berikut:

$$\text{Book Leverage } i, t + 1 = \alpha + \beta \text{IEU}i, t + \lambda' \text{Firmi}, t + \delta' \text{Macro}i, t + \varepsilon i, t \quad (1)$$

$$\text{Market Leverage } i, t + = \alpha + \beta \text{IEU}i, t + \lambda' \text{Firmi}, t + \delta' \text{Macro}i, t + \varepsilon i, t \quad (2)$$

Table 3.1 Variabel Dependen dan Variabel Independen pada Penelitian

Variabel	Variabel Dependen	Variabel Independen
<i>Leverage:</i>		
<i>Market Leverage</i>	$\frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Debt} + \text{Equity MarCap}}$	
<i>Book Leverage</i>	$\frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Book Value of Assets}}$	
<i>EU</i>		Ketidakpastian ekonomi(EU) negara Indonesia secara <i>quarterly</i>
<i>Firm:</i>		
<i>Size</i>		Ln (Total Assets)
<i>Profitability</i>		$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Total Assets}}$
<i>Tangibility</i>		$\frac{\text{PPE}}{\text{Total Assets}}$
<i>Growth Opportunities</i>		$\frac{\text{MV of Equity} + \text{BV of Debt}}{\text{Total Assets}}$
<i>Macro:</i>		
<i>Consumer Price Index (CPI)</i>		<i>Consumer Price Index growth rate</i> ( <a href="https://tradingeconomics.com/">https://tradingeconomics.com/</a> )
<i>Term Spread</i>		10 tahun – 1 tahun Indonesia <i>Treasury Bond Yield growth rate</i> ( <a href="https://tradingeconomics.com/">https://tradingeconomics.com/</a> )

Agar dapat menganalisis tingkat ketidakpastian ekonomiterhadap leverage perusahaan di Indonesia, peneliti menggunakan model regresi tersebut.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Table 4.1 di bawah ini memberikan gambaran mengenai karakteristik sample data yang digunakan, dimana proporsi rata rata antara *book leverage* dan *market leverage* masih dikatakan seimbang. Sedangkan untuk table multikolinearitas dapat dilihat pada Lampiran.

Table 4.2 Hasil Statistik Deskriptif

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Bookleverage	9000	0.314	0.216	0	1.197
Marketleverage	9000	0.377	0.273	0	0.939
IEU	9000	0.139	0.159	0	0.877
Size	9000	15.158	1.619	5.726	19.72
Profitability	9000	0.025	0.026	-0.038	0.127
Tangibility	9000	0.370	0.241	0.003	0.906
Growthopportunities	9000	1.343	1.737	0.241	12.574
CPI	9000	0.010	0.009	-0.004	0.045
TermSpread	9000	-0.120	1.06	-5.806	1.173

Sumber: Hasil olah data (2021)

Table 4.8 Hasil Regresi Variabel Dependen (*Book leverage* dan *Market leverage*)

Variabel Dependen	Model 1	Model 2
	Bookleverage t+1	Marketleverage t+1
IEU	-.019** (.008)	-.041** (.018)
Size	.015** (.006)	.039** (.016)
Profitability	-.905* (.167)	-1.221*** (.22)
Tangibility	.12*** (.044)	.111*** (.037)
Growthopportunities	.023*** (.004)	-.027*** (.003)
CPI	-.064 (.233)	-.331 (.375)
TermSpread	.005*** (.001)	.01*** (.003)
_cons	.033 (.102)	-.178 (.25)
Observations	8999	8999
R <sup>2</sup>	.0660	.1386
F	15.14	41.10

Variabel Bookleverage, Marketleverage, dan Growthopportunities diwinsorisasi pada level 1%  
 \*\*\* p<0.01 (signifikan pada 1%), \*\* p<0.05 (signifikan pada 5%), \* p<0.1 (signifikan pada 10%)

Sumber: Hasil olah data (2021)

Tabel 4.8. merupakan hasil dari regresi yang telah dilakukan oleh peneliti, pada kolom pertama merupakan hasil regresi dari model 1 (*Bookleverage*) dan kolom kedua merupakan hasil regresi dari model 2 (*Marketleverage*). Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel IEU (*Indonesia economic uncertainty*) menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap variabel *Bookleverage* dan *Marketleverage*. Pada model pertama IEU berpengaruh negatif signifikan terhadap *Bookleverage* perusahaan sebesar -0.019 dan pada model kedua IEU berpengaruh negatif signifikan terhadap *Marketleverage* perusahaan sebesar -0.041. Jadi, berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara IEU dengan leverage perusahaan di Indonesia. Oleh karena itu, Hipotesis 1 (Ketidakpastian Ekonomi memiliki pengaruh negatif pada hutang perusahaan di Indonesia) diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan lebih memilih untuk mengambil keputusan yang memiliki tingkat risiko rendah yaitu memutuskan untuk mengurangi tingkat pinjaman mereka pada saat ketidakpastian ekonomi terjadi. Pada saat ketidakpastian ekonomi terjadi perusahaan cenderung mengurangi tingkat pinjaman yang mereka miliki. Hal ini bertujuan untuk menghindari risiko gagal bayar akibat asimetri informasi yang disebabkan oleh ketidakpastian ekonomi.

Variabel *Size* merupakan variabel yang menggambarkan ukuran dari perusahaan. Variabel ini memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap hutang perusahaan. Dalam hal ini jika sebuah perusahaan memiliki jumlah aktiva yang besar maka perusahaan tersebut dapat dengan mudah masuk ke pasar modal serta bisa mendapatkan pinjaman dengan rasio



bunga yang tepat (Salehi & Manesh, 2012). Variabel *Profitability* merupakan variabel yang mencerminkan kemampuan sebuah perusahaan dalam memperoleh keuntungan. Variabel ini memperoleh hasil negatif signifikan terhadap hutang perusahaan, sehingga bagi perusahaan yang memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi, perusahaan tersebut cenderung memiliki laba ditahan dengan jumlah yang besar sehingga perusahaan tersebut dapat menekan tingkat penggunaan utang mereka (Dewi & Badjra, 2014).

Variabel *Tangibility* merupakan variabel penting dalam menentukan keputusan pendanaan perusahaan. Variabel ini mendapatkan hasil positif signifikan terhadap hutang perusahaan. Dengan demikian jika sebuah perusahaan memiliki aktiva tetap yang besar maka aktiva tetap tersebut dapat dijadikan sebagai jaminan pada pihak kreditor pada saat melakukan pinjaman (Wati *et al.*, 2020).

Variabel *Growth opportunities* merupakan variabel yang menggambarkan peluang sebuah perusahaan untuk tumbuh di masa depan. Variabel ini memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *book leverage* sebesar 0.023 sedangkan berpengaruh negatif signifikan terhadap *market leverage* perusahaan sebesar 0.027. Adanya tingkat pertumbuhan yang berbeda-beda disetiap perusahaan mengakibatkan adanya perbedaan pada tingkat penggunaan utang mereka (Indasari & Yadhnyana, 2018). Bagi perusahaan yang diprediksi memiliki pertumbuhan yang tinggi di masa depan lebih memilih pendanaan saham untuk kegiatan operasional mereka, sedangkan bagi perusahaan yang memiliki peluang untuk tumbuh yang rendah lebih memilih untuk menggunakan utang jangka panjang untuk kegiatan operasional mereka (Hermuningsih, 2014).

Perusahaan dengan *Growth opportunities* yang tinggi umumnya memiliki hutang yang kecil, hal ini disebabkan karena jika sebuah perusahaan aktif dalam melakukan investasi, maka perusahaan tersebut akan memiliki *assets in place* serta *cash flow* dengan jumlah yang kecil. Dan di saat perusahaan memperoleh kesempatan untuk melakukan investasi dengan *net present value* yang positif, maka perusahaan memutuskan akan menggunakan utang untuk mengambil kesempatan tersebut. Tetapi penggunaan utang tersebut dapat menyebabkan konflik antara *shareholder*, sehingga untuk menghindari terjadinya konflik tersebut perusahaan memutuskan untuk menggunakan pendanaan internal dalam mengambil kesempatan tersebut sehingga memiliki jumlah utang yang kecil (Sari *et al.*, 2011). Maka diperlukan penelitian lebih lanjut apakah terdapat fenomena yang menyebabkan adanya pengaruh yang berbeda dari *growth opportunities* terhadap *book leverage* dan *market leverage* perusahaan karena berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Berikutnya terdapat variabel makro yaitu variabel CPI dan variabel *Termspread*. Variabel CPI merupakan variabel yang menggambarkan perubahan rata-rata harga dari waktu ke waktu pada barang dan jasa yang digunakan oleh konsumen seperti bahan bakar dan makanan dan CPI sering kali digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi inflasi (Hendayana & Riyanti, 2020). Variabel ini memiliki pengaruh negatif terhadap *leverage* perusahaan. Inflasi dapat menyebabkan terjadinya ketidakpastian, pada saat ketidakpastian terjadi perusahaan sulit untuk mengambil keputusan (<https://www.bi.go.id/id/default.aspx>), sehingga perusahaan cenderung untuk menghindari risiko dengan tidak melakukan pendanaan utang. Variabel selanjutnya adalah variabel *Termspread*

yang merupakan variabel yang bisa mewakili kondisi bisnis, karena memiliki nilai yang tinggi pada saat kondisi bisnis sedang lemah dan memiliki nilai yang rendah pada saat kondisi ekonomi kuat

(Hendra & Suk, 2015). Variabel ini memperoleh hasil positif terhadap leverage perusahaan, sehingga pada saat kondisi ekonomi sedang baik, perusahaan dapat menggunakan pendanaan utang.

Table 4.9 Hasil Regresi *Lagged effect* terhadap *book leverage* dan *market leverage*

Variabel Dependen	(1)	(2)	(1)	(2)
	BLev t+2	MLev t+2	BLev t+3	MLev t+3
IEU	-.007 (.012)	-.026 (.039)	.007 (.016)	.005 (.055)
Size	.01** (.005)	.03* (.015)	.011** (.004)	.026* (.014)
Profitability	-.828*** (.154)	-1.141*** (.291)	-.783*** (.179)	-.963** (.355)
Tangibility	.091** (.041)	.073* (.041)	.072** (.035)	.044 (.037)
GrowthOpp	.019*** (.004)	-.021*** (.004)	.013** (.004)	-.018*** (.005)
CPI	.006 (.256)	.127 (.677)	.396 (.259)	1.171 (.783)
TermSpread	.003*** (.001)	.007 (.004)	.002 (.001)	.005 (.004)
_cons	.123 (.083)	-.039 (.226)	.116 (.075)	.002 (.199)
Observations	8998	8998	8997	8997
R <sup>2</sup>	.0479	.0938	.0345	.0690
F	9.37	12.03	19.04	18.55

Variabel BLev, MLev, GrowthOpp diwinsorisasi pada level 1%

\*\*\* p<0.01 (signifikan pada 1%), \*\* p<0.05 (signifikan pada 5%), \* p<0.1 (signifikan pada 10%)

Sumber: Hasil olah data (2021)

Tabel 4.9. merupakan hasil regresi dari *lagged effect* ketidakpastian ekonomi terhadap hutang perusahaan. Regresi ini dilakukan untuk menjawab Hipotesis 2 (Pengaruh ketidakpastian ekonomi terhadap hutang perusahaan di Indonesia masih berlangsung hingga dua sampai dengan tiga kuartal ke depan). Untuk menjawab Hipotesis 2 tersebut, peneliti telah melakukan regresi pada model Booklev t+2, Marketlev t+2, Booklev t+3, Marketlev t+3. Hasil regresi pada tabel 4.9. menyatakan bahwa IEU berpengaruh negatif terhadap Booklev t+2 sebesar 0.007, berpengaruh negatif terhadap Marketlev t+2 sebesar 0.026, lalu berpengaruh positif terhadap Booklev t+3 sebesar 0.007, dan berpengaruh positif terhadap Marketlev t+3 sebesar 0.005.

Berdasarkan hasil regresi tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian ekonomidapat mempengaruhi book leverage dan market leverage perusahaan setidaknya hingga dua kuartal ke depan. Oleh karena itu, Hipotesis 2 (ketidakpastian ekonomi memiliki pengaruh terhadap hutang perusahaan di Indonesia dua hingga tiga kuartal ke depan) diterima. Sehingga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan tingkat ketidakpastian ekonomi sebelum mengambil keputusan untuk melakukan pendanaan, karena ketidakpastian ekonomi dapat mempengaruhi hutang perusahaan hingga beberapa kuartal ke depan. Tingkat ketidakpastian ekonomi yang tinggi dapat menyebabkan berbagai dampak yang bersifat jangka panjang.

bahkan dapat mempengaruhi *book leverage* dan *market leverage* setidaknya dua hingga tiga kuartal ke depan (Schwarz & Dalmácio, 2020).

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ketidakpastian Ekonomi berpengaruh negative signifikan terhadap hutang perusahaan di Indonesia. Sehingga, pada saat ketidakpastian ekonomi meningkat, perusahaan cenderung memilih untuk mengurangi tingkat pinjaman mereka sehingga dapat menghindari adanya risiko gagal bayar yang dapat disebabkan oleh asimetri informasi saat ketidakpastian ekonomiterjadi. Selain itu, pengaruh ketidakpastian ekonomi tersebut juga berlangsung hingga dua kuartal ke depan.

## 5.1 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, yang bisa dilakukan untuk penelitian selanjutnya adalah dengan menambahkan variable lain yang diinteraksikan dengan variable ketidakpastian yang memiliki potensi untuk mengurangi dampah ketidakpastiaan terhadap tingkat hutang perusahaan.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Ketidakpastian Ekonomi merupakan salah satu faktor yang penting pada saat menentukan keputusan untuk melakukan pendanaan utang pada perusahaan. Sehingga perusahaan-perusahaan yang berada di Indonesia wajib untuk memperhatikan kondisi ketidakpastian ekonomi sebelum melakukan pendanaan utang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahir, H., Bloom, N., & Furceri, D. (2018). The World Uncertainty Index. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3275033>
- Al-Thaqeb, S. A., & Algharabali, B. G. (2019). Economic policy uncertainty: A literature review. *Journal of Economic Asymmetries*, 20. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2019.e00133>
- Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *Quarterly Journal of Economics*, 131(4). <https://doi.org/10.1093/qje/qjw024>
- Bansal, R., & Yaron, A. (2004). Risks for the long run: A potential resolution of asset pricing puzzles. *Journal of Finance*, 59(4). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00670.x>
- Bloom, N. (2016). Fluctuations in uncertainty. *Voprosy Ekonomiki*, 2016(4). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2016-4-30-55>
- Cao, W., Duan, X., & Uysal, V. B. (2013). Does political uncertainty affect capital structure choices? *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Dewi, N., & Badjra, I. (2014). Pengaruh Likuiditas, Profitabilitas, Tangibility Assets, Ukuran Perusahaan dan Pajak Terhadap Struktur Modal. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(10).
- Fajgelbaum, P. D., Schaal, E., & Taschereau-Dumouchel, M. (2017). Uncertainty traps. *Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1641–1692. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx021>
- Gulen, H., & Ion, M. (2016). Policy uncertainty and corporate investment. *Review of Financial Studies*, 29(3). <https://doi.org/10.1093/rfs/hhv050>
- Hendra, E., & Suk, K. S. (2015). Default Spread dan Term Spread sebagai Variabel Proxy Siklus Bisnis pada Model Fama-French. *Binus Business Review*, 6(2). <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i2.977>
- Hermuningsih, S. (2014). Pengaruh Profitabilitas, Growth Opportunity, Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Publik di Indonesia. *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, 16(2), 127–148. <https://doi.org/10.21098/bemp.v16i2.27>
- Indasari, A. P., & Yadnyana, I. K. (2018). Pengaruh Profitabilitas, Growth Opportunity, Likuiditas, dan Struktur Modal Pada Nilai Perusahaan. *E-Jurnal Akuntansi*, 2018(1). <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v22.i01.p27>
- Julio, B., & Yook, Y. (2012). Political uncertainty and corporate investment cycles. *Journal of Finance*, 67(1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01707.x>
- Makololo, P., & Seetharam, Y. (2020). The effect of economic policy uncertainty and herding on leverage: An examination of the BRICS countries. *Cogent Economics and Finance*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1821482>

Pástor, L., & Veronesi, P. (2013). Political uncertainty and risk premia. *Journal of Financial Economics*, 110(3). <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.08.007>

Salehi, M., & Manesh, N. B. (2012). A Study of the Roles of Firm and Country on Specific Determinates in Capital Structure: Iranian Evidence. *International Management Review*, 8(2), 51-62, 85.

Sari, I. P., & Januarti, I. (2011). Pengaruh Growth Opportunity Terhadap Leverage Dengan Debt Covenant Sebagai Variabel Moderating. *Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan, Unimus*, 67–76.

Schwarz, L. A. D., & Dalmácio, F. Z. (2020). The relationship between economic policy uncertainty and corporate leverage: Evidence from Brazil. *Finance Research Letters*, 40, 101676. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101676>

Van Nieuwerburgh, S., & Veldkamp, L. (2006). Learning asymmetries in real business cycles. *Journal of Monetary Economics*, 53(4). <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2005.02.003>

Wati, M., Wijayanti, A., & Siddi, P. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal. *Accounting Global Journal*, 4(1), 97- 113. <https://doi.org/10.24176/agj.v4i1.4318>

Zhang, G., Han, J., Pan, Z., & Huang, H. (2015). Economic policy uncertainty and capital structure choice: Evidence from China. *Economic Systems*, 39(3). <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2015.06.003>

### Lampiran 1

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Bookleverage	1.000								
(2) Marketleverage	0.732	1.000							
(3) IEU	-0.026	-0.060	1.000						
(4) Size	0.073	0.070	-0.046	1.000					
(5) profitability	-0.190	-0.323	0.057	0.156	1.000				
(6) tangibility	0.232	0.159	-0.009	-0.009	0.049	1.000			
(7) GrowthOpp	-0.069	-0.397	0.029	-0.006	0.408	0.071	1.000		
(8) CPI	-0.018	-0.061	-0.071	-0.042	0.056	-0.017	0.039	1.000	
(9) TermSpread	0.028			0.050	-0.058		-0.045	28	1.000

Sumber: Hasil olah data (2021)

**UCAPAN TERIMA KASIH KEPADA PARA REVIEWER  
(MITRA BESTARI) PADA TERBITAN INI**

<b>No.</b>	<b>Nama</b>	<b>Institusi</b>
1.	Dr. Ir. Evo Sampetua Hariandja, M.M.	Universitas Pelita Harapan
2.	Dr. Laura Lahindah, S.E.,M.M.	STIE Harapan Bangsa
3.	Dr. Margaretha Pink Berlianto, M.M., Ak., CA.	Universitas Pelita Harapan
4.	Dr.Miharni Tjokosaputro, S.E.,M.M.	Universitas Tarumanegara
5.	Nicholas Wilson S.E., M.M	Universitas Bunda Mulia
6.	Dr.Prio Utomo,S.T, MPC	Universitas Multimedia Nusantara
7.	Rita Juliana, S.E., M.B.A.	Universitas Pelita Harapan
8.	Prof.Dr. Sabrina Oktorina Sihombing, S.E., M.Bus.	Universitas Pelita Harapan
9.	Teofilus S.E.,M.M.	Universitas Ciputra Surabaya
10.	Tuong Minh Ly Le, Ph.D.	Bond University, Queensland
11.	Dr. Vina C. Nugroho S.E.,M.M.	Universitas Pelita Harapan
12.	Dr. Drs. Zulganef, M.M.	Universitas Widyatama, Bandung

## **DeReMa (DEVELOPMENT AND RESEARCH MANAGEMENT) JURNAL MANAJEMEN UPH**

### **Sekilas tentang DeReMa Jurnal Manajemen UPH**

DeReMa Jurnal Manajemen UPH diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan yang bertujuan untuk menyebarkan hasil penelitian dan buah pikiran akademisi dan praktisi di bidang ilmu manajemen. Topik-topik dalam DeReMa antara lain mencakup manajemen keuangan, pemasaran, manajemen ritel, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen strategi, bisnis internasional, usaha skala kecil dan menengah, kewirausahaan, dan manajemen pariwisata. DeReMa Jurnal Manajemen diterbitkan sejak tahun 2016 dengan periode penerbitan sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun, yaitu Mei, dan September.

### **Hak Cipta atas Karya Ilmiah**

Naskah yang dikirimkan kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH harus merupakan karya asli yang belum pernah dipublikasikan sebelumnya atau dalam proses evaluasi di publikasi ilmiah lainnya. Pengecualian diberikan bagi karya ilmiah yang telah dipublikasikan dalam *proceedings*. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Dewan Redaksi DeReMa berhak untuk menerbitkan karyanya apabila lolos dalam proses evaluasi redaksi DeReMa.

### **Proses Telaah Karya Ilmiah**

Naskah yang dikirimkan akan melalui proses evaluasi dengan sistem double-blind peer review oleh penelaah yang dipilih oleh Dewan Redaksi dan minimal satu di antaranya adalah anggota Dewan Redaksi. Penelaah ditunjuk berdasarkan pertimbangan kepakaran dan kesesuaian bidang ilmu. Hasil evaluasi akan diberitahukan dalam waktu 2-3 bulan. Atas dasar komentar dan rekomendasi penelaah, Dewan Redaksi akan memutuskan apakah naskah diterima tanpa revisi, diterima dengan perbaikan, atau ditolak. Naskah yang telah diperbaiki harus dikembalikan kepada Dewan Redaksi dalam waktu yang telah ditentukan.

### **Pengiriman Naskah**

Naskah dikirimkan melalui Open Journal Systems kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH dengan alamat website: <http://ojs.uph.edu/index.php/DJM/index>. Naskah yang dikirimkan harus mengikuti petunjuk yang telah ditentukan oleh Dewan Redaksi DeReMa berikut ini:

1. Naskah diketik dengan ukuran A4 dengan margin batas atas, bawah, dan samping masing-masing 2.5 cm. Naskah diketik rata kanan dan kiri (justified) dengan spasi 1.
2. Halaman depan hanya memuat judul artikel, nama penulis, nama institusi/perusahaan tempat penulis berafiliasi, alamat korespondensi, dan abstrak. Naskah tidak lebih dari 20 halaman, termasuk gambar, tabel, dan daftar referensi. Nomor halaman ditempatkan pada bagian pojok kiri bawah.
3. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris maksimal 250 kata dan memuat tidak lebih dari 5 (lima) kata kunci. Penulisan bagian Abstrak berspasi tunggal dan dicetak miring. Abstrak harus menyatakan tujuan penelitian, metode yang digunakan, hasil, dan kontribusinya.
4. Gambar dan tabel diletakkan dalam badan tulisan. Gambar dan tabel diberikan nomor dengan menggunakan format penomoran Arab, contohnya Gambar 1, Tabel 1, dst. Judul gambar dan

table diletakkan pada bagian atas gambar dan tabel.

5. Naskah diketik dengan menggunakan huruf Times New Roman dengan ketentuan sebagai berikut:

	<u>Ukuran</u>	<u>Bold</u>	<u>Italics</u>	<u>Alignment</u>	<u>Keterangan</u>
Judul Artikel	<u>12</u>	<u>Ya</u>	<u>Tidak</u>	Centered	
Nama Penulis	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Centered	
Nama Institusi /Afiliasi	<u>8</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Centered	
Email	<u>8</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Centered	
Abstrak & Kata Kunci	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Justified	Artikel Bahasa Indonesia
Abstract & Keyword	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Ya</u>		
Abstrak &Kata Kunci	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Ya</u>	Justified	Artikel Bahasa Inggris
Abstract & Keyword	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>		
Isi Naskah	<u>12</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Justified	
Referensi	<u>12</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Justified	Marjin kiri 1 cm
Judul Gambar & Tabel	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Centered	
Tulisan dalam Gambar & Tabel	<u>≥ 8</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	-	

6. Kutipan ditulis dengan menggunakan format APA Edisi 6 (American Psychological Association). Catatan kaki tidak diperbolehkan untuk digunakan dalam penulisan naskah. Berikut adalah contoh penulisan kutipan dengan menggunakan format APA:
- Sumber kutipan dengan satu penulis: (Goulding, 2005)
  - Sumber kutipan dengan dua penulis: (Schiffnan & Kanuk, 2010)
  - Sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis: (Ghazali *et al.*, 2008)
  - Dua sumber kutipan dengan penulis berbeda: (Ghazali *et al.*, 2008; Danielsson, 2009)
  - Dua sumber kutipan dengan penulis sama: (Lawson 2003, 2007). Jika tahun publikasinya sama: (Fam, 2008a, 2008b)
  - Sumber kutipan dari institusi ditulis dengan menyebutkan akronim institusi yang bersangkutan, misalnya (BI, 2011)
  - Sumber kutipan dari hasil wawancara: (Aldiano, wawancara pribadi, Oktober 12, 2010)
7. Daftar referensi disusun secara berurutan secara abjad dan menggunakan sistem APA Edisi 6 (American Psychological Association) yang dapat dilihat lengkapnya di <http://www.calstatela.edu/librarv/guides/3apa.ndf>. Berikut adalah contoh penulisan referensi:
- Buku  
Goulding, C. (2005). *Grounded theory: A practical guide for management, business, and market researchers*. London: Sage.
  - Artikel atau bagian dalam sebuah buku:  
Gerke, S. (2000). Global lifestyles under local conditions: The new Indonesian middle class. In B. H. Chua (Ed.), *Consumption in Asia: Lifestyle and identities* (pp. 135-158). New York, NY: Routledge.
  - Artikel dari jurnal cetak:



Ghazali, M., Othman, M. S., Yahya, A. Z., & Ibrahim, M. S. (2008). Products and country of origin effects: The Malaysian consumers' perception. *International Review of Business Research Paper*, 4(2), 91-102.

- d. Artikel dari jurnal online dengan DOI (digital object identifier):  
Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396–402.  
<https://doi.org/10.2307/3150783>
- e. Artikel dari jurnal online tanpa DOI:  
Danielsson, S. (2009). The impact of celebrities on adolescents' clothing choices. *Undergraduate Research Journal for the Human Sciences*, 8. Retrieved from <http://www.kon.org/urc/v8/danielsson.html>
- f. Artikel koran atau majalah:  
Widyastuti, R. S. (2011, January 14). Masih sebatas macan kertas. *Kompas*, 34.
- g. Laporan organisasi atau perusahaan:  
Bank Indonesia. (2011). *Perekonomian Indonesia tahun 2010*. Jakarta: Bank Indonesia.

Jurusan Manajemen - Business School  
Universitas Pelita Harapan  
Kampus UPH Gedung F Lt. 1  
Lippo Karawaci, Tangerang 15811  
Telp. (021) 546 0901  
Fax. (021) 546 0910  
e-mail : [jurnal.derema@uph.edu](mailto:jurnal.derema@uph.edu)  
[www.uph.edu](http://www.uph.edu)

