



# DeReMa

Development Research of Management  
**Jurnal Manajemen**

Vol. 13, No. 1 Mei 2018

ISSN 1907-0853

**Riznaldi Akbar**

*The Optimal Asset Allocation for Capital Preservation: an Evidence Australian Portfolio*

1

**Tuong-Minh Ly-Le**

*Gaps in Perception on Social Media Use in Crisis Communication Between Vietnamese Organizations and Stakeholders*

11

**Christina Ruth E. L. Tobing**

*Determinan Permintaan Pariwisata di ASEAN (Analisis Data Panel Dinamis 2000-2015)*

20

**Julia Tri Purnomowati**

**Eristia Lidia Paramita**

*Gaya Pengambilan Keputusan pada Konsumen Pria Generasi Y untuk Produk Fashion Casual yang Dibeli di Toko*

37

**Berto Mulia Wibawa**

**Geodita Woro Bramanti**

*Analisis Model Struktural Faktor-Faktor Pembentuk Fashion-Oriented Impulse Buying Produk Ritel Fashion Berdasarkan Sudut Pandang Konsumen Usia Remaja*

55

**Nova Ch. Mamuaya**

*The Effect of Sales Promotion and Store Atmosphere on Hedonic Shopping Motivation and Impulsive Buying Behavior in Hypermart Manado City*

83

**Winarto**

*Electronic Human Resources Management (e-HRM) Adoption Studies: Past and Future Research*

100

**Maria Bella**

**Maichal**

*Pengaruh Mindset, Kepemimpinan, dan Nilai Keluarga terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga*

121

**Nguyen Tuan Duong**

**Giang Thi Huong Vu**

*High Performance Work System and Organizational Citizenship Behavior in Multinational Companies in Vietnam: the Mediation Effect of Career Success*

139



# DeReMa

Development Research of Management

## Jurnal Manajemen

Vol. 13, No. 1

DeReMa - Jurnal Manajemen

Mei 2018

*Jurnal DeReMa (Development and Research Management) Jurnal Manajemen diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan yang bertujuan untuk menyebarluaskan hasil penelitian dan buah pikiran akademisi dan praktisi di bidang ilmu manajemen. Topik-topik dalam DeReMa antara lain mencakup manajemen keuangan, pemasaran, manajemen retell, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen pariwisata. Jurnal DeReMa telah terindeks di DOAJ, Google Scholar, OCLC WorldCat, Indonesia ONEsearch, Sinta, IPI dan merupakan anggota dari Crossref, OPEN ARCHIVES, dan SHERPA/RoMEO*

### SUSUNAN REDAKSI

#### Redaksi Pelaksana

Dr. Sabrina O. Sihombing, S.E., M.Bus

#### Sekretaris

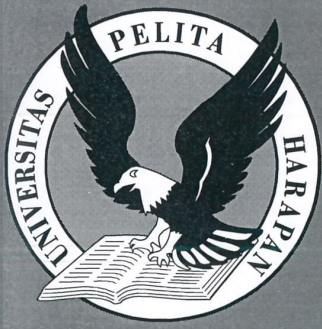
Staff Office Research and Publication (ORP)

#### Sirkulasi Terbit

2 (dua) kali setahun: Mei dan September

#### Diterbitkan oleh

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](mailto:jurnal.derema@uph.edu)



# DeReMa

Development Research of Management  
**Jurnal Manajemen**

Vol. 13, No. 1

DeReMa - Jurnal Manajemen

Mei 2018

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| <b><i>The Optimal Asset Allocation for Capital Preservation: an Evidence Australian Portfolio</i></b><br><i>Riznaldi Akbar</i>   | 1   |
| <b><i>Gaps in Perception on Social Media Use in Crisis Communication Between Vietnamese Organizations and Stakeholders</i></b><br><i>Tuong-Minh Ly-Le</i>  | 11  |
| <b>Determinan Permintaan Pariwisata di ASEAN (Analisis Data Panel Dinamis 2000-2015)</b><br><i>Christina Ruth Elisabeth L. Tobing</i>  | 20  |
| <b><i>Gaya Pengambilan Keputusan pada Konsumen Pria Generasi Y untuk Produk Fashion Casual yang Dibeli di Toko</i></b><br><i>Julia Tri Purnomowati</i><br><i>Eristia Lidia Paramita</i>  | 37  |
| <b><i>Analisis Model Struktural Faktor-Faktor Pembentuk Fashion-Oriented Impulse Buying Produk Ritel Fashion Berdasarkan Sudut Pandang Konsumen Usia Remaja</i></b><br><i>Berto Mulia Wibawa</i><br><i>Geodita Woro Bramanti</i> | 55  |
| <b><i>The Effect of Sales Promotion and Store Atmosphere on Hedonic Shopping Motivation and Impulsive Buying Behavior in Hypermart Manado City</i></b><br><i>Nova Ch. Mamuaya</i>  | 83  |
| <b><i>Electronic Human Resources Management (e-HRM) Adoption Studies: Past and Future Research</i></b><br><i>Winarto</i>   | 100 |
| <b><i>Pengaruh Mindset, Kepemimpinan, dan Nilai Keluarga terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga</i></b><br><i>Maria Bella</i><br><i>Maichal</i>  | 121 |
| <b><i>High Performance Work System and Organizational Citizenship Behavior in Multinational Companies in Vietnam: the Mediation Effect of Career Success</i></b><br><i>Nguyen Tuan Duong</i><br><i>Giang Thi Huong Vu</i>        | 139 |

# THE OPTIMAL ASSET ALLOCATION FOR CAPITAL PRESERVATION: AN EVIDENCE FOR AUSTRALIAN PORTFOLIO

Riznaldi Akbar

*University of Western Australia, Perth*

e-mail: riznaldi.akbar@research.uwa.edu.au

## ABSTRACT

This study analyzes optimal asset mix for Australian portfolios with the main investment objective for capital preservation. An alternative measure of risk of annual maximum drawdown has been used to reflect investor preference for capital preservation as opposed to conventional risk measure of standard deviation and variance. The contribution of the study is two folds. First, this study has put different perspective to look at portfolio risk in the view of capital preservation. Second, the optimal weight for asset class mix that minimizes annual maximum drawdown has been analyzed for the case of Australian market. The results suggest that for capital preservation, investors should expect lower returns and need to put a greater allocation on less risky assets such as cash or bond. To this end, cash and bond have provided stable long term annual returns along with contained level of annual maximum drawdowns. In contrast, when investors demand higher expected return, they should increase asset allocation into stocks (equities) market at the expense of higher maximum drawdowns.

Keywords: portfolio allocation, asset class, Australia

## ABSTRAK

*Studi ini menganalisis bauran aset optimal untuk portofolio Australia dengan tujuan investasi utama untuk pelestarian modal. Ukuran alternatif risiko penarikan maksimum tahunan telah digunakan untuk mencerminkan preferensi investor untuk pelestarian modal dibandingkan dengan ukuran risiko konvensional standar deviasi dan varians. Kontribusi dari penelitian ini adalah dua lipatan. Pertama, penelitian ini telah menempatkan perspektif yang berbeda untuk melihat risiko portofolio dalam pandangan pelestarian modal. Kedua, bobot optimal untuk campuran kelas aset yang meminimalkan penarikan maksimum tahunan telah dianalisis untuk kasus pasar Australia. Hasilnya menunjukkan bahwa untuk pelestarian modal, investor harus mengharapkan pengembalian yang lebih rendah dan perlu menempatkan alokasi yang lebih besar pada aset yang kurang berisiko seperti uang tunai atau obligasi. Untuk tujuan ini, uang tunai dan obligasi telah memberikan pengembalian tahunan jangka panjang yang stabil bersama dengan tingkat penarikan maksimum tahunan. Sebaliknya, ketika investor meminta pengembalian yang diharapkan lebih tinggi, mereka harus meningkatkan alokasi aset ke pasar saham (ekuitas) dengan mengorbankan penarikan maksimum yang lebih tinggi.*

*Kata kunci: alokasi portofolio, kelas aset, Australia*

Draf Awal: 3 Oktober 2017; Direvisi: 29 Januari 2018; Diterima: 8 Februari 2018

## 1. Introduction

One of the most important decisions investors and fund managers face is to determine the optimal weight of asset allocations that can yield optimal portfolio returns. In Australia, Furey (2015) shows the importance of asset allocation for Australian portfolio. He argues that around 90% of performance variability in Australia portfolios can be explained by asset allocation. It also confirms study of Brinson et al. (1991) which showing around 94% of portfolio performance variability of 91 U.S Pension funds between 1974 and 1983 explained by the asset allocation decision.

Given the importance of asset class allocation for portfolio return, this study utilizes a modified Markowitz Portfolio Theory to determine optimal asset class mix in achieving optimal portfolio returns given certain of risks for the case of Australian markets. The contribution of the study is two folds. First, this study puts different perspective to look at portfolio risk in the view of capital preservation. Second, the optimal weight for asset class mix that minimizes annual maximum drawdown is also analyzed for the case of Australian market.

## 2. Literature Review

### 2.1 Aseet Allocation

There are mixed arguments about the optimal weight for asset allocation. Some researchers argue that long term investors should have more allocation on stocks (Siegel, 2002) and (Barberis, 2000), while others argue fixed income should be used as the major asset class for long term investors who value stability of income (Viceira & Campbell, 2001). With regards to the asset allocation strategies, establishing an appropriate asset mix is a dynamic process, and it plays a key role in determining investor portfolio's overall risk and return. There are no such one-size-for all strategy in asset mix

allocation. The portfolio asset mix should reflect investor's goals and risk tolerance; and it differs from one investor to another.

There are different strategies of asset allocations, including strategic, constant-weighting, tactical, dynamic, insured and integrated asset allocation. The strategic asset allocation refers to a base policy mix - a proportional combination of assets based on expected rates of return for each asset class. For example, if stocks have historically returned 10% per year and bonds have returned five percent per year, a mix of 50% stocks and 50% bonds would be expected to return 7.5% per year. The constant-weighting asset allocation adopts a buy-and-hold strategy. With this approach, investors continually rebalance your portfolio.

The tactical asset allocation adds a market timing component to the portfolio, allowing investors to shift their portfolios in response to changing economic conditions. Investors may shift asset class into one particular asset class that is more favorable than others. In the dynamic asset allocation, investors constantly adjust the mix of assets as markets rise and fall, and as the economy strengthens and weakens. With this strategy investors may sell assets that are declining and purchase assets that are increasing, making dynamic asset allocation the polar opposite of a constant-weighting strategy. In the insured asset allocation strategy, investors establish a base portfolio value under which the portfolio should not be allowed to drop. This asset allocation strategy may be suitable for risk-averse investors who desire a certain level of active portfolio management but appreciate the security of establishing a guaranteed floor below which the portfolio is not allowed to decline. In the integrated asset allocation, investors consider both economic expectations and

risk in establishing an asset mix. This strategy is considered as a broader asset allocation strategy than other strategies.

Asset allocation is far more important than fundamental valuation or technical analysis in explaining asset returns (Ibbotson & Kaplan, 2000) and (Brinson, 1995). Ibbotson and Kaplan (2000) argue that asset allocation can explain about 90% of the variability of a fund's return over time; while (Brinson, 1995) finds that asset mix explains 93.6% of the average fund return variation.

There are large body of empirical evidences demonstrating that fundamental valuation based on financial ratios can systematically predict future returns (Abarbanell & Bushee, 1998), (Lakonishok et al., 1994), (Ohlson, 2001) and (Frankel & Lee, 1998). There are also strand of literature provide ample evidences suggesting that technical analysis has higher predictability in explaining future stock returns. For example, Hong et al. (2015) find that price-based technical analysis shown to be important in explaining shorter term stock return, while Smith et al. (2013) find that technical analysis used by active portfolio managers may result superior performance versus those that do not.

One of the earliest attempts to determine the optimal portfolio allocation is introduced by Harry Markowitz in the 1950s. Fabozzi et al. (2011) develop a mean-variance analysis to determine the optimal mix asset classes that can yield maximum return, while reducing its risk. They define an efficient frontier showing a set of portfolio that maximizes return for a given level of risk. While Markowitz Portfolio Theory has been widely used in the financial literature, it has several critical limitations. This theory is only based on a single-period perspective, while investors mostly have multiple investment horizons. Other limitation of this theory is that investors based their

decisions only on historical return and risk, while in fact return and risk do change overtime.

This study uses an annual maximum drawdown as an alternative measure of investment risk. The annual maximum drawdown measures the largest peak-to-trough decline of portfolio value before a new peak is achieved in one particular year. It is a useful way to assess the relative riskiness of one asset class versus another, especially for investors with the main objective of capital preservation.

As most investors always trade risk versus return, the mean-variance optimization technique will identify portfolios, while minimizing risk (which is usually represented by the standard deviation or variance). While standard deviation is a common measure for risk, a standard deviation is only valid for return with normal distribution. Thus this measure may not be an appropriate indicator to reflect investment risk.

## **2.2 The Long Performance of Asset Class**

Stocks have been regarded as one of the riskiest assets in the financial market, they have yielded attractive and high above average return compared to other asset classes. Over the period 30 years spanning from 1984 to 2014, stock has an annual average return of about 12.26% compared to fixed income (8.91 percent); property (10.27%) or money market (7.37%). With these higher average returns, these returns also represent for the compensation of the higher risks. The maximum drawdown for stocks is much higher compared to other asset classes. For example, the maximum drawdown for stock during observation periods (1984-2014) is about 40.4% or the second highest after property (54%). With regards to price volatility, stock returns also have much more volatility than fixed income and money market.

Siegel (2002) argues that stocks should be used as the main asset class for long-term investment. He compares annual real return of stocks, bonds and Treasury bills over 200 years in the U.S financial markets; and claims that most investors should hold stocks for the long run. Stocks produce positive real return in excess of bond and Treasury bills. Within the period spanning from 1802 to 1997, real return on stocks have an average annual return of seven percent with adjusted risk (standard deviation) of 18.1%.

In the short-term, however, returns of stocks fluctuate. There are periods when stock returns swing away from their long-term average, as stocks may experience bull or bear period. For instance, in a recent bull market from March 2011 to March 2014, the U.S stock market has given investors with superior returns of about 88.1% or 23.4% annualized, which is nearly 16.4 percentage point above its historical average. However, this superior stock returns may be followed by dreadful stock returns during the bear periods.

In the long run, risks in the stock market are much less than those found in fixed income and money market (Siegel, 2002). The standard deviation of real returns for stocks over long holding period, i.e over 20-year periods is roughly equal with fixed income and Treasury bills, and over 30-year periods the risk is

even lower. It appears that stocks are no riskier than fixed income and money market for long-term investors that are able to hold their positions for at least a decade. Similar patterns are also noticeable in the global stock markets. However, investor with short-term holding horizon shows different picture. The stock market is much riskier than other asset classes.

Australian fixed income has yielded considerable attractive returns with the average annual return of about 8.91% within the period 1984-2014. The best single year return for bond is 24.7% with annual maximum drawdown of only -4.7%. The fixed income market has also been long considered as one of the safest instruments in Australian financial market, as it provides a stable return with low probability of default.

Australian property has also given a decent return for most Australian investors, despite a huge property price slump during global financial crisis (GFC) 2008. After the GFC, with prolonged low interest rate regime pursued by the Reserve Bank of Australia, it has added extra fuel to the modest increase of Australian property price in recent years. For many conservative investors, cash or money market can be one of the best asset classes. Money market has provided Australian investors with an average annual return of 7.37% with no negative return in any single year.

Table 1. Australian major asset-class returns from 1984 to 2014

| Year           | Cash <sup>1</sup> | Bond <sup>2</sup> | Stock <sup>3</sup> | Property <sup>4</sup> |
|----------------|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|
| 1984           | 12.6%             | 12.0%             | -2.3%              | 10.1%                 |
| 1985           | 15.6%             | 8.1%              | 44.1%              | 5.2%                  |
| 1986           | 18.1%             | 19.0%             | 52.2%              | 35.4%                 |
| 1987           | 14.4%             | 18.1%             | -7.9%              | 5.7%                  |
| 1988           | 12.8%             | 9.1%              | 17.9%              | 16.1%                 |
| 1989           | 18.4%             | 14.4%             | 17.4%              | 2.3%                  |
| 1990           | 16.2%             | 19.1%             | -17.5%             | 8.7%                  |
| 1991           | 11.2%             | 24.7%             | 34.2%              | 20.1%                 |
| 1992           | 6.9%              | 10.4%             | -2.3%              | 7.0%                  |
| 1993           | 5.4%              | 16.3%             | 45.4%              | 30.1%                 |
| 1994           | 5.3%              | -4.7%             | -8.7%              | -5.6%                 |
| 1995           | 8.0%              | 18.6%             | 20.2%              | 12.7%                 |
| 1996           | 7.6%              | 11.9%             | 14.6%              | 14.5%                 |
| 1997           | 5.6%              | 12.2%             | 12.2%              | 20.3%                 |
| 1998           | 5.1%              | 9.5%              | 11.6%              | 18.0%                 |
| 1999           | 5.0%              | -1.2%             | 16.1%              | -5.0%                 |
| 2000           | 6.2%              | 12.0%             | 3.6%               | 17.8%                 |
| 2001           | 5.3%              | 5.5%              | 10.1%              | 14.6%                 |
| 2002           | 4.8%              | 8.8%              | -8.1%              | 11.8%                 |
| 2003           | 4.9%              | 3.0%              | 15.9%              | 8.8%                  |
| 2004           | 5.6%              | 7.0%              | 27.6%              | 32.0%                 |
| 2005           | 5.7%              | 5.8%              | 21.1%              | 12.5%                 |
| 2006           | 6.0%              | 3.1%              | 25.0%              | 34.0%                 |
| 2007           | 6.8%              | 3.5%              | 18.0%              | -8.4%                 |
| 2008           | 7.6%              | 14.9%             | -40.4%             | -54.0%                |
| 2009           | 3.5%              | 1.7%              | 39.6%              | 7.9%                  |
| 2010           | 4.4%              | 6.0%              | 3.2%               | -1.1%                 |
| 2011           | -0.5%             | 5.2%              | -15.2%             | -10.7%                |
| 2012           | -0.1%             | 1.8%              | 14.8%              | 28.4%                 |
| 2013           | -0.3%             | -3.3%             | 18.5%              | 8.2%                  |
| 2014           | 0.3%              | 3.8%              | -0.9%              | 20.9%                 |
| Best return    | 18.40%            | 24.70%            | 52.20%             | 35.40%                |
| Max Drawdown   | -0.47%            | -4.70%            | -40.40%            | -54.00%               |
| Average return | 7.37%             | 8.91%             | 12.26%             | 10.27%                |

Source: DataStream, Bloomberg and Thomson-Reuters database

Notes:

<sup>1</sup>UBS Australian Bank Bill Index

<sup>2</sup>UBS Australian Bond Composite Index with all maturities

<sup>3</sup>Australian Total Stock Market Return (ASX All Ordinaries Accumulation Index)

<sup>4</sup>The S&P/ASX 200 Property Trust Accumulation Index

### 2.3 Risk Measure

Risk reflects the probability that actual return on an investment may be very different than desired return. One conventional way to measure risk is to calculate variance and standard deviation of the distribution of returns (asset volatility). Asset volatility differs according to the type of asset class, such as stocks, bonds, property or money markets. The asset volatility can be associated with investment risk and quantified by calculating the historical variation in the investment return of particular asset class. A higher standard

deviation of return indicates a greater volatility of asset class and, therefore, greater the investment risk. There are several drawbacks of using standard deviation as a measure of risk. First, it assumes the normality of returns, yet seldom does any investment return distributions follow a classic normal curve. A second problem is the use of historical data. The past results may be a good predictor for the future return, but actual results do change over time. A standard deviation is also highly sensitive to outliers.



Another way to measure investment risk is the use of coefficient of variation (CV). The CV can be a better measure of risk, as it quantifies dispersion of asset returns in relation to the expected return. While standard deviation measures the dispersion of returns, the CV measures their relative dispersions. There are also limitations of using the CV. Similar to the standard deviation, CV assumes that all investment returns follows normal distribution and are also based on the historical data and past results.

The use of maximum drawdown as an alternative to measure investment risk is relatively new compared to other measures of risk. Hoesli and Foort (2003) use a maximum drawdown as alternative measure of risk when constructing efficient portfolios. They use Swiss pension funds data from 1979 to 2002 and find that portfolios optimized in return/maximum drawdown, rather than in return/standard deviation, will yield better portfolios with higher expected returns.

### 3. Research Method

#### 3.1 Asset Allocation Model

There are mixed arguments about asset allocation model should to be used. There is an argument asset allocation should be based according to the investor age. One argues that as wealth and income rise in age, investors should increase allocation of risky assets in their portfolios. Jappelli (2000) provides empirical evidences of five countries (US, UK, Netherlands, Germany and Italy), on how much one needs to allocate to equity and other asset classes based on their ages. He finds that the proportion of investors holding risky assets peaks in the 50-59 age groups, while the young age investors tend to hold less risky assets. It can be explained that young investors typically have less wealth, so they tend to hold small amounts of risky assets or

none at all. As they are ageing, they will accumulate more wealth, and thus they will increase their portfolios into riskier assets in the later stage. Iwaisako (2003) uses Japanese data and reports a positive age impact on the stock participation. Japanese older investors are also keen to allocate riskier assets such as stock and property, as their level of wealth and income increase.

In contrast, Bodie (2015) suggests the proportion of risky assets should theoretically decline with age. The younger investors have the ability to work longer and generate more income than older investors. The former also have longer time horizon. It indicates that young investors have more flexibility to allocate riskier assets in their portfolios. Further et al. (2004) also argue that asset allocation should consider investor age, as the risk aversion changes with age. This study, however, does not consider asset allocation according to the investor age due to data limitation.

This study defines two types of asset class: risky and less risky assets. The risky assets are stock and property, while less risky assets are cash and fixed income (bond). To preserve capital, it is expected that long-term investors should put more proportion on the less risky assets, whereas more aggressive investors should towards on stock and property.

The portfolio optimization problem is to minimize an annual maximum drawdown (MDD), given a desired expected return of  $X$ . In formal form, if  $X = (X(t), t \geq 0)$  is a random process with  $X(0) = 0$ , the drawdown at time  $T$ ,  $D(T)$  is defined as:

$$D(T) = \max_{\tau \in (0, T)} \{ \max_{t \in (0, \tau)} X(T) - X(\tau) \} \quad (1)$$

The MDD up to time  $T$  is the maximum of the annual maximum drawdown.

The optimization function is as follows:

$$\text{Minimize: } D(T) \quad (2)$$

Subject to:

$$\alpha_{cash} + \beta_{bond} + \gamma_{stock} + \delta_{property} = 1 \quad (3)$$

$$\begin{aligned} ER(\text{portfolio}) = & \alpha_{cash} * ER(\text{cash}) + \\ & \beta_{bond} * ER(\text{bond}) + \gamma_{stock} * ER(\text{stock}) + \\ & \delta_{property} ER(\text{property}) \end{aligned} \quad (4)$$

Where:

$\alpha_{cash}$  = weight allocation for cash;

$\beta_{bond}$  = weight for bond;

$\gamma_{stock}$  = weight for stock;

$\delta_{property}$  = weight for property;

$ER(\text{portfolio})$  = desired expected return.

### 3.2 Data

This study uses historical data of 30 years of annual return of Australian Total Stock Market Return (ASX All Ordinaries Accumulation Index) spanning from 1984 to 2014. The ASX All Ordinaries Accumulation Index represents the entire of Australian stock universe, including big, mid and small cap stocks. The Australian bond market is represented by the UBS Australian Bond Composite Index with all maturities, while the S&P/ASX 200 Property Trust Accumulation Index represents Australian property market. The cash or money market index is represented by the UBS Australian Bank Bill Index. All data are

collected from various sources, including DataStream, Bloomberg and Thomson-Reuters database.

### 4. Result and Discussion

Portfolio simulations with different asset classes have been done to determine optimal weight for each asset class. In this simulation, the objective is to minimize an annual maximum drawdown with the constraints of desired expected return. At the lower expected return (five-seven percent), it turns out that long-term investors should entirely allocate on cash or money market. Cash has a long tradition to generate a stable annual return with contained level of annual maximum drawdown.

At the higher expected return, investors should increase asset allocations into riskier asset such as stock and bond. For example, if investors expect to have eight percent returns, they need to allocate 59.2 percent on cash and 40.8 percent on bond. When investors demand at even higher expected return (i.e. 14%), they should allocate entirely (100%) in stock at the expense of higher annual maximum drawdown -40.4%. Table 2 shows the simulation results. For Australian market, it is interesting to note that property is not favorable asset class to be included in the asset mix, as it has the largest maximum drawdown with less average market return compared to other asset classes.

Table 2. Simulation result and optimal weight of allocation for each asset class

| Desired expected return (%) | Annual maximum drawdown (%) | Asset weight (%) |       |       |          |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------|-------|-------|----------|
|                             |                             | Cash             | Bond  | Stock | Property |
| 5                           | -0.5%                       | 100%             | 0%    | 0%    | 0%       |
| 6                           | -0.5%                       | 100%             | 0%    | 0%    | 0%       |
| 7                           | -0.5%                       | 100%             | 0%    | 0%    | 0%       |
| 8                           | -2.2%                       | 59.2%            | 40.8% | 0%    | 0%       |
| 9                           | -5.6%                       | 0%               | 97.4% | 2.6%  | 0%       |
| 10                          | -16.3%                      | 0%               | 67.5% | 32.5% | 0%       |
| 12                          | -37.7%                      | 0%               | 7.7%  | 92.3% | 0%       |
| 14                          | -40.4%                      | 0%               | 0%    | 100%  | 0%       |

Source: Author's own calculation

## 5. Conclusion

This study analyzes optimal asset mix for Australian portfolios with the main investment objective for capital preservation. An alternative measure of risk of annual maximum drawdown has been used to reflect investor preference for capital preservation as opposed to conventional risk measure of standard deviation and variance.

The contribution of the study is two folds. First, this study has put different perspective to look at portfolio risk in the view of capital preservation. Second, the optimal weight for asset class mix that minimizes annual maximum drawdown has been analyzed for the case of Australian market.

The results suggest that for capital preservation, investors should expect lower returns and need to put a greater allocation on less risky assets such as cash or bond. To this end, cash and bond have provided stable long term annual returns along with contained level of annual maximum drawdowns. In contrast, when investors demand higher expected return, they should increase asset allocation into stocks (equities) market at the expense of higher maximum drawdowns.

### 5.1 Limitation of Study

This study focuses on the Australian financial market including Australian Total Stock Market Return (ASX All Ordinaries Accumulation Index), Australian Bond Market (UBS Australian Bond Composite Index), Australian Property Market (S&P/ASX 200 Property Trust Accumulation Index), cash (UBS Australian Bank Bill Index). However, this study does not consider foreign asset classes such as foreign government bond (US Treasury, EU bond, etc), foreign equities (US, EU, Japan, China stock, etc) or commodity market (gold, silver, etc).

### 5.2 Future Study

As this study only focuses on the Australian financial markets when constructing optimal asset mix, it is expected that future study may elaborate foreign asset classes, for instance foreign government securities, foreign equities, and commodity markets. Having more diverse asset classes both domestic and foreign asset classes may result into a more optimal asset mix.

## REFERENCES

- Abarbanell, J., & Bushee, B. (1998). Abnormal Returns to a Fundamental Analysis Strategy. *The Accounting Review*, 73(1), 19
- Barberis, N. (2000). Investing for the Long Run when Returns Are Predictable. *Journal of Finance*, 55(1), 225–264.  
<https://doi.org/10.1111/0022-1082.00205>
- Brinson, G. P., Hood, L R., & Beebower, G. L. (1995). Determinants of Portfolio Performance. *Financial Analysts Journal*, 51(1), 133–138.  
<https://doi.org/10.2469/faj.v51.n1.1869>
- Bellante, D., & Green, C. A. (2004). Relative risk aversion among the elderly. *Review of Financial Economics*, 13(3), 269–281.  
<https://doi.org/10.1016/j.rfe.2003.09.010>
- Bodie, Z. (2015). Thoughts on the future: life-cycle investing in theory and practice.(Author abstract), 71(1), 43.  
<https://doi.org/10.2469/faj.v71.n1.6>
- Fabozzi, F. J., Markowitz, H. M., Kolm, P. N., & Gupta, F. (2011). *Portfolio Selection*. John Wiley and Sons.  
<https://doi.org/10.1002/9781118267028.ch3>
- Frankel, R., & Lee, C. M. C. (1998). Accounting valuation, market expectation, and cross-sectional stock returns. *Journal of Accounting and Economics*, 25(3), 283–319.  
[https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(98\)00026-3](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(98)00026-3)
- Brinson, Gary P., Singer, Brian D., & Beebower, Gilbert L. (1991), “Determinants of Portfolio Performance II: an Update”, *The Financial Analysts Journal*, 47(3).  
<https://doi.org/10.2469/faj.v47.n3.40>
- Furey, Michael (2015), The Importance of Asset Allocation in Australia, Delta Research and Advisory
- Hoesli, M., & Foort, H. (2003). The Maximum drawdown as a Risk Measure: the Role of Real Estate in the Optimal Portfolio. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*
- Hong, K. J., Peng, B., & Zhang, X. (2015). Capturing the Impact of Unobserved Sector-Wide Shocks on Stock Returns with Panel Data Model. *Economic Record*, 91(295), 495–508.  
<https://doi.org/10.1111/1475-4932.12208>
- Ibbotson, R. G., & Kaplan, P. D. (2000). Does Asset Allocation Policy Explain 40, 90, or 100 Percent of Performance?. *Financial Analysts Journal*, 56(1), 26–33.  
<https://doi.org/10.2469/faj.v56.n1.2327>

- Iwaisako, T. (2003). Household Portfolios in Japan. Cambridge, Mass., USA: National Bureau of Economic Research.  
<https://doi.org/10.3386/w9647>
- Jappelli, T. (2000). Household Portfolios: an International Comparison. Centre for Studies in Economics and Finance (CSEF), Italy: University of Naples
- Lakonishok, J., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1994). Contrarian Investment, Extrapolation, and Risk. *Journal of Finance*, 49(5), 1541–1578.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1994.tb04772.x>
- Ohlson, J. A. (2001). Earnings, Book Values, and Dividends in Equity Valuation: an Empirical Perspective\*. *Contemporary Accounting Research*, 18(1), 107–120.  
<https://doi.org/10.1506/7TPJ-RXQN-TQC7-FFAE>
- Siegel, J. J. (2002). *Stocks for the long run: the definitive guide to financial market returns* (2<sup>nd</sup> ed.). New York. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=RmPQGSawe7MC&pgis=1>
- Smith, D. M., Faugère, C., & Wang, Y. (2013). Head head and shoulders above the rest the performance of institutional portfolio managers who use technical analysis. *Research in Finance*, 29, 167–189.  
[https://doi.org/10.1108/S0196-3821\(2013\)0000029010](https://doi.org/10.1108/S0196-3821(2013)0000029010)
- Viceira, L., & Campbell, J. (2001). Who Should Buy Long-Term Bonds? *American Economic Review*. American Economic Association.  
<https://doi.org/10.1093/0198296940.003.0003>

# GAPS IN PERCEPTIONS ON SOCIAL MEDIA USE IN CRISIS COMMUNICATION BETWEEN VIETNAMESE ORGANIZATIONS AND STAKEHOLDERS

Tuong-Minh Ly-Le

*Bond University, Queensland, Australia*

email: tuong-minh.ly-le@student.bond.edu.au

## ABSTRACT

Despite the emergence of social media in many aspects of Vietnamese lives, including marketing and promotional activities, Vietnamese organizations have used little social media in their crisis communication efforts. The organizations are hesitant to adopt social media in crisis communication and prefer to use traditional media because of its controllability and professionalism. However, with the increasing number of organizational crises that started on social media in the past years, it is arguably that Vietnamese stakeholders use social media as one of their main communication channels during crises. Should the organizations use social media in response? Through a series of interviews to PR practitioners and stakeholders in Vietnam, this research aims to find out the similarities and gaps in the perception of social media use for crisis communication between these two groups, and to guide a crisis communication practice that is appreciated by stakeholders.

Keywords: social media, crisis communication, Vietnam, organization communication, stakeholder communication

## ABSTRAK

*Meskipun munculnya media sosial dalam banyak aspek kehidupan Vietnam, termasuk kegiatan pemasaran dan promosi, organisasi Vietnam telah menggunakan sedikit media sosial dalam upaya komunikasi krisis mereka. Organisasi ragu-ragu untuk mengadopsi media sosial dalam komunikasi krisis dan lebih suka menggunakan media tradisional karena pengendalian dan profesionalisme. Namun, dengan meningkatnya jumlah krisis organisasi yang dimulai di media sosial dalam beberapa tahun terakhir, dapat dibayangkan bahwa pemangku kepentingan Vietnam menggunakan media sosial sebagai salah satu saluran komunikasi utama mereka selama krisis. Haruskah organisasi menggunakan media sosial sebagai jawaban? Melalui serangkaian wawancara kepada praktisi PR dan pemangku kepentingan di Vietnam, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persamaan dan kesenjangan dalam persepsi penggunaan media sosial untuk komunikasi krisis antara kedua kelompok ini, dan untuk memandu praktik komunikasi krisis yang dihargai oleh para pemangku kepentingan. .*

*Kata kunci: media sosial, komunikasi krisis, Vietnam, komunikasi organisasi, komunikasi pemangku kepentingan*

Draf Awal: 17 November 2017; Direvisi: 12 Desember 2017; Diterima: 14 Desember 2017

## 1. Introduction

Vietnam is one of the many countries where the level of public trust and confidence in media is low. In their research on the communication overview in Vietnam, Parker, Nguyen and Brennan (2012) assessed that Vietnamese journalists are underpaid, so they expect a number of financial incentives offered by organizations in exchange for positive coverage. On an international level, Vietnam's media credibility is not appreciated either. Kruckeberg and Tsetsura (2003), in their exhaustive research on worldwide media transparency, ranked Vietnam third to last (among 66 countries considered) on media transparency level with no perception of comprehensive corruption laws and no free press.

Internet and social media penetration in Vietnam is growing strongly. According to the 2015 report by "We are Social," a London-based social media agency, which has been conducting annual reports on global digital, social media and mobile marketing trends, Vietnam is among those countries with the fastest digital growth (Kemp, 2015). Social media has become an important integration to the internet life of Vietnamese people. Vietnamese PR practitioners have tapped into this platform to communicate with their stakeholders (Van, 2013). Acknowledging the emergence of social media and its impact on traditional media practice, the Vietnam Journalist Association held a symposium to discuss the interaction between old and new media. During the symposium, it was highlighted that social media has challenged traditional media workers as it shifts the news making and sharing processes to the public (Trung, 2015).

In the many crises that happened in the country over the years, social media has not been a focus or a prioritized

communication channel, as seen in the example to be discussed below. After a quick review of crisis communication efforts in Vietnam through published media articles on previous crises from 2010-2015, the author realized that social media has been underutilized by organizations as a channel to reach out to their stakeholders. This present research thus aims to find out the similarities and gaps in the perception of social media use for crisis communication between these two groups, and to guide a crisis communication practice that is appreciated by stakeholders.

## 2. Literature Review

### 2.1 Stakeholders Use Social Media in All Three Stages of a Crisis

According to Ruehl and Ingenhoff (2015), stakeholders find social media an ideal channel for communicating with organizations. Stakeholders now have the opportunity to put their evaluations, critiques, questions or concerns about a brand, service or company online, in front of a bigger audience than ever before. Social media can amplify stakeholders' voices, making them more detectable and approachable by many publics, and essentially, by any involved organizations (Ruehl & Ingenhoff, 2015).

During precrisis, the interactive and instantaneous characteristics of social media allow it to be a platform for stakeholders to raise their voices, approach organizations with compliments, critiques or questions about products, services or business actions (Ruehl & Ingenhoff, 2015). Therefore, individuals seek social media during crisis times to voice their concerns, ask questions, convey thoughts and contribute to the information-sharing process.

During the crisis stage, according to Austin, Liu and Jin (2012), the main reason stakeholders use social media in crisis times is to seek information from

insiders and from their friends and families. Much research indicates that individuals turn to social media because it presents crisis information instantly, in an unfiltered and comprehensive form (Procopio & Procopio, 2007; Taylor & Kent, 2007). During crisis times, people try to find more and more information, and to find it quickly (Austin et al., 2012); information found on social media channels can meet this very need. While the credibility of social media news is controversial, some research assert that users believe social media information is more up-to-date, unique and reliable than traditional media coverage (Austin et al., 2012; Procopio & Procopio, 2007; Sutton et al., 2007).

On the postcrisis stage, when traditional media has lost interest in an issue, stakeholders again depend on social media for follow-up information. According to Coombs (2014), when a crisis has ended, stakeholders still have an opportunity to give feedback on the crisis management efforts. Since the online information remains, the stakeholders can sustain the conversations on social media channels as long as there is further interest in the story.

## **2.2 A Crisis Response Should be Accommodative, Consistent and Open**

According to Stephens, Malone and Bailey (2005), the main goals of crisis communication are minimizing damage, influencing perceptions and maintaining organizational reputation. Among studies on message strategies in crisis communication, Benoit's (1997) approach for organizations' crisis communication is one of the more frequently cited models. Benoit proposed five crisis communication message options for repairing the image of an individual or an organization: denial, evasion of responsibility, reduction of offensiveness,

corrective action and mortification or apology. In Benoit's model, denial is denying the existence of a crisis, followed by an aggressive advance toward the less powerful people who have reported otherwise. Evasion of responsibility is attempting to weaken an organization's responsibility by making excuses or justification. Reduction of offensiveness is trying to gain public approval and reduce negative feelings. Corrective action is claiming that an organization will actively resolve the problems and make changes. Finally, mortification is admitting responsibility and trying to win forgiveness and acceptance from stakeholders.

Many academic studies have since adopted Benoit's framework. Coombs (1998) concluded that defensive strategies (such as denial, evasion of responsibility and reduction of offensiveness) are more appropriate in external crises, while accommodative strategies (corrective action and mortification or apology) are more appropriate in internal crises. Furthermore, Coombs and Holladay (2008) asserted that corrective actions, when combined with expressions of remorse, sympathy or regret, are the most effective strategy of all for both crisis victims and the general audience. In general, strategies that reflect compassion are the most powerful crisis communication approach, whether they are used alone or combined with other strategies (Coombs, 2014). An honest, candid, open and consistent stream of messages is advocated by both communication scholars and crisis communication experts in the industry (Smithson & Venette, 2013; Stephens et al., 2005). However, in business practice, the majority of organizations aim to distance themselves from crises, appearing uninvolved and unaffected. Organizations appear to use the denial strategy regardless of the situation, and



employ denial alone or with other accommodative strategies, resulting in inconsistent, ineffective response messages and negative consequences (Coombs, 2014; Kim, Avery, & Lariscy, 2009).

Communication scholars recommended that a crisis response be consistent, open and polite. Consistency is important to build credibility in messages communicated. Even though different stakeholder groups require different levels of responsiveness in crisis communication, the response content should be consistent across all groups and all channels so the message appears more trustworthy (Coombs, 2014).

### **2.3 The Lack of Research on Stakeholders' Perspective of Social Media Use in Crisis Communication**

Research on the issue of crisis communication often centers on an organization's use of social media and neglects stakeholders' perspectives on an organization's response efforts (Coombs & Holladay, 2014). Since the stakeholders and general public dominate social media, how they contribute to the development of a crisis, as well as how they react to a company's crisis responses, should also be considered when studying crisis communication. By examining the existing literature, the author sees that while it is generally agreed that stakeholders turn to social media during crises, what they actually look for in an organization's crisis message and how they perceive the use of social media in crisis communication leaves much room for further research. Therefore, this present study will investigate stakeholders' perceptions and expectations of a crisis response, and compare stakeholders' expectations to companies' efforts, to evaluate the effectiveness of Vietnamese crisis communication plans.

### **3. Research Design**

This study has two main groups of participants in Vietnam who are PR experts (group 1) and organizational stakeholders and general audiences (group 2). Accordingly, the study is conducted with two separate parts for each of these two groups. Members of each group will participate in an in-depth interview. Each group has its own sets of questions. This research design aims to examine the intention to use social media and social media adoption process in crisis communication strategies among organizations in group 1 and to identify their expectations of social media use (by organizations) in crisis response among group 2. The interviews with group 1 are labelled interview (1) and interviews with group 2 are labelled interview (2). According to Jugenheimer, Kelley, Hudson and Bradley (2014), it is recommended that a sample size from five to 12 people be adopted for a single respondent profile for in-depth interviews. A sample of that size is considered to be big enough to show patterns of ideas and perceptions and is adequate to provide a level of depth so researchers can determine themes and patterns from the responses. Therefore, this study aimed for sample sizes around 12.

Interview (1) was conducted with 12 participants: seven male and five female PR practitioners in Vietnam. The interviewees were a mix of agency (eight participants) and in-house workers (four participants). The interviewees had a wide range of experience: five participants had two to five years of PR industry experience, four participants had six to eight years, and three participants had nine or more years of experience. The purpose of interview (1) was to answer how organizations and PR practitioners in Vietnam perceive the use of social media

channels to communicate with stakeholders during crises.

Interview (2) was conducted with 13 participants: six males and seven females from the working population in Vietnam who use social media and follow business news. The participants were of different age ranges: seven participants were under 25, five participants were from 25 to 34 years old, and two participants were 35 and above. Participants of group 2 had lived and worked in Vietnam in the past five years. The purpose of interview (2) was to explore whether Vietnamese stakeholders expect an organization's crisis response to appear on social media channels, and if so, how. The participants of both groups were interviewed in a one-to-one setting, with one question at a time. They were given an option to skip questions or to stop the interview at any time.

#### **4. Results and Discussion**

##### **4.1 Most Vietnamese Organizations Misunderstand That Their Stakeholders Seek and Share Crisis Information on Social Media**

It was concluded in interview (1) that Vietnamese organizations believe their stakeholders seek and share news on social media frequently. Nine out of 12 interview participants agreed that most stakeholders would prefer social media for an organization's crisis response.

*I think it's necessary for Vietnamese organizations to use social media in crisis communication. The number of Vietnamese people using social media to share their points of view or information is increasingly high. I believe [social media] is an undeniable communication channel.* – Participant 1E, an in-house practitioner with two years of experience.

*The number of people caring about and using social media has increased significantly; but in crisis communication, social media is only a part of the plan. People can be doubtful of the messages we deliver on social media. Press conferences with the attendance of trustworthy publications are still necessary.* – Participant 1I, an agency practitioner with three years of experience.

The participants also indicated that the stakeholders would want to see a response on the same social media channel if a crisis starts on social media. They further indicated that their organizations believed social media will soon be adopted more in crisis communication because of this reason.

In Vietnam, social media is developing quickly. There are many crises originating and ending here. Using social media is a good way to communicate with stakeholders and solve these crises. – Participant 1A, an agency practitioner with five years of experience. This belief of the practitioners and organizations significantly contradicts the results from interview (2) with the stakeholders. Ten out of 13 interview (2) participants picked traditional media as their preferred information channels and a frequent source and news platform to turn to for information and support during crises.

*I prefer to read newspapers and watch TV rather than social media. I use reliable online news sources like Tuoi Tre, Thanh Nien or a foreign news source like the BBC. I assume that when information is published on traditional media, the publications will be more cautious with the words and sources because they are responsible [for the stories]. Therefore, the credibility is higher.* – Participant 2C, male, 25 years old.

*I only use Facebook to see what my friends and relatives say about an issue, or what [traditional media] articles they share on their Facebook pages. I also go to [traditional news pages] for official information... There are multiple social media groups that provide quicker and more detailed information than traditional news. I can use them to know about the issue but still need to find another source to confirm it. – Participant 2M, male, 37 years old.*

This would suggest that most Vietnamese organizations misunderstand that their stakeholders seek and share crisis information on social media. Together with the expectation to use both traditional media and social media discussed above, this finding may lead the organizations to reprioritize the communication channels in their crisis plans. Although social media is important and frequently used, it is not a reliable platform for serious or sensitive information such as during crises.

#### **4.2 Vietnamese Organizations Underappreciate the Value of Sincerity and Accommodation Content**

All the reviewed literature emphasized the value of sincerity and accommodation content in crisis communication. This notion is consistent with the second expectation of a good crisis response (beside timeliness) mentioned by five participants in interview (2). The participants expect the involved organizations should show sincerity and responsibility, and not avoid or deny the issues. The participants mentioned that they would look more into the nature of a response content and reaction than just evaluate the chosen media channels.

*[Companies] need to show their responsibility by investigating the root causes. If the fault belongs to the company, it should admit, apologize and try to resolve the problem. If the fault is [external], the company needs to prove it by finding evidence. – Participant 2F, female, 23 years old.*

*Of course, there are many investigations or internal things a company must do beforehand... However, before sending out an official announcement, a company should give out their apology or explanation to the [public]... I think the customers can understand and accept your mistake if you admit your fault or know how to persuade them otherwise. – Participant 2G, female, 25 years old.*

While the content of a crisis response was considered as important as the speed of the response by the participants of interview (2), this expectation of sincere content is usually underappreciated by the PR practitioners. In interview (1), only three out of twelve participants expressed attention to the content of a crisis response. Further, from the replies of group 1, while the PR practitioners still think being honest, sincere and taking responsibility works best with the stakeholders, these content strategies are often overlooked and underused.

*My client asked me if he posts a video response on social media and sees many negative comments, whether I can monitor and delete all those comments, whether I can control all the feedback. I had to tell him that control doesn't mean to erase, but to respond. The stakeholders need a response, and they need it fast. Denying their feelings or requests won't solve the problem. – Participant 1B, an*

agency practitioner with 19 years of experience.

*I have mentioned that social media should not be used for crisis communication, but it's mostly because people don't use it properly. I think the truth is the most welcomed information; but organizations sometimes want to hide the truth at all costs.* – Participant 1C, an agency practitioner with 19 years of experience.

This finding suggests there is a need for a review of crisis communication strategy in most Vietnamese organizations to further plan how they can act and respond more honestly and sincerely during crises.

#### **4.3 Managerial Implications**

The findings provided insights into both Vietnamese organizations' and stakeholders' perspectives, as well as predictions on crisis communication practice in the near future. Beside the main contribution to the current PR practice in Vietnam, there are two key findings of this study: the increasing importance of social media in crisis communication from both organizations' and stakeholders' perspectives, the continued efficiency of traditional media

in crisis communication in Vietnam, and the focus on the crisis response content.

By finding these gaps of perception between the practitioners and stakeholders, this study shed lights on how organizations should communicate a crisis in this social media age, and suggests more careful review of the stakeholders' preference in crisis communication before adopting social media and more importantly, before planning how to best communicate a crisis to them. Crisis will not disappear from organizational settings. Social media will become even a more important part of everyone's daily life. Therefore, exploring the connections between crisis communication and social media is and will be an imperative focus of public relations field, not only in the academia or in Vietnam, but also in business practice and in a global context.

#### **5. Conclusion**

As social media has become an increasing concern in the country, these scholars and professionals seek new and different ways to improve crisis communication practice, especially on this platform, through reviewing the influences of social media adoption within an organization and the underlying beliefs of stakeholders from this study.

### **REFERENCES**

- Austin, L., Liu, B. F., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207.  
<https://doi.org/10.1080/00909882.2012.654498>
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.  
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)

- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10, 177-191.  
[https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003\\_02](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003_02)
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34, 252-257.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.001>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57.  
<https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0015>
- Jugenheimer, D. W., Kelley, L. D., Hudson, J., & Bradley, S. D. (2014). *Advertising and public relations research*. (2nd ed.). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Kemp, S. (2015). *Social, digital & mobile in APAC in 2015*. Retrieved March 11, 2015, from <http://wearesocial.com/uk/blog/2015/03/digital-social-mobile-apac-2015>.
- Kim, S., Avery, E. J., & Lariscy, R. W. (2009). Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 35, 446-448.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.08.002>
- Kruckeberg, D., & Tsetsura, K. (2003). *International index of bribery for news coverage*. Retrieved from Institute for Public Relations, [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Bribery\\_Index\\_2003.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Bribery_Index_2003.pdf)
- Parker, L., Nguyen, D., & Brennan, L. (2012). *Media in Vietnam and what it means for social marketers*. Unpublished manuscript, RMIT Vietnam, Retrieved from [http://wsmconference.com/downloads/wsm\\_presentations/tuesday/Parker%20-%20Media%20Landscape%20VN.pdf](http://wsmconference.com/downloads/wsm_presentations/tuesday/Parker%20-%20Media%20Landscape%20VN.pdf)
- Procopio, C. H., & Procopio, S. T. (2007). Do you know what it means to miss New Orleans?: Internet communication, geographic community, and social capital in crisis. *Journal of Applied Communication Research*, 35(1), 67-87.  
<https://doi.org/10.1080/00909880601065722>
- Ruehl, C. H., & Ingenhoff, D. (2015). Communication management on social networking sites: Stakeholder motives and usage types of corporate Facebook, Twitter and YouTube pages. *Journal of Communication Management*, 19(3), 288-302.  
<https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2015-0025>

- Smithson, J., & Venette, S. (2013). Stonewalling as an image-defense strategy: A critical examination of BP's response to the Deepwater Horizon explosion. *Communication Studies*, 64(4), 395-410.  
<https://doi.org/10.1080/10510974.2013.770409>
- Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating message strategies. *Journal of Business Communication*, 42(4), 390-419.  
<https://doi.org/10.1177/0021943605279057>
- Sutton, J., Palen, L. & Shklovski, I. (2007). Backchannels on the front lines: Emergent uses of social media in the 2007 Southern California wildfires. In F. Fiedrich & B. Van de Walle (Eds.), *Proceedings of the 5th International ISCRAM Conference* (pp. 1-9). Washington, DC.
- Taylor, M. & Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33, 140-146.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.017>
- Trung, Q. (2015). Social media challenges journalism. *Tuoi Tre*. Retrieved May 14, 2015, from  
<http://tuoitre.vn/tin/van-hoa-giai-tri/20150514/mang-xa-hoi-tao-thach-thuc-lon-cho-bao-chi/746838.html>
- Van, L. T. H. (2013). Public relations challenges in a culturally different setting . Doctoral Dissertation. Australia: University of South Australia.

# DETERMINAN PERMINTAAN PARIWISATA DI ASEAN (ANALISIS DATA PANEL DINAMIS 2000-2015)

Christina Ruth Elisabeth L.Tobing

Universitas Indonesia

e-mail: ruth.elisabeth98@gmail.com

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui deteminan dari permintaan turis masuk di ASEAN, sepanjang periode 2000-2015. Studi ini menggunakan model *Generalized Method of Moments* (GMM) untuk mengukur dampak dari harga pariwisata, infrastruktur, tingkat kesehatan, keterbukaan, pengeluaran pemerintah untuk pendidikan, resiko pariwisata dan efek *word of mouth* terhadap jumlah turis masuk ke ASEAN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang signifikan mempengaruhi adalah investasi infrastruktur, tingkat kesehatan, keterbukaan, resiko pariwisata dan efek *word of mouth*. Sementara, harga pariwisata dan pengeluaran pemerintah untuk pendidikan tidak signifikan mempengaruhi jumlah turis masuk. Studi ini merekomendasikan pentingnya negara ASEAN untuk meningkatkan kerjasama dalam pengembangan infrastruktur, training keamanan dan kesehatan, meningkatkan negosiasi perdagangan dan promosi pariwisata.

Kata kunci: ASEAN, jumlah turis masuk, pariwisata, GMM, *word of mouth*

## ABSTRACT

*The purpose of this study is to examine the determinants of tourist permintaan in ASEAN during period of 2000-2015. This study uses Generalized Method of Moments (GMM) to measure the impact of tourism price, infrastructure, health, openness, government spending on education, risk of tourism and word of mouth effect to the number of tourist arrivals in ASEAN. The result shows that the significant determinants are physical investment, health, openness, risk of tourism and word of mouth effect. Meanwhile, tourism price and government expenditure on education do not significantly affect the number of tourist arrivals. This study recommends the need for ASEAN member countries to enhance cooperation in developing infrastructure, training on safety and health, trade negotiations and tourism promotion.*

*Keywords: ASEAN, tourist arrivals, tourism, GMM, word of mouth*

Draf Awal: 26 Januari 2018; Direvisi: 27 Maret 2018; Diterima: 2 April 2018

## 1. Pendahuluan

Sejak 2015, sepuluh negara ASEAN telah terintegrasi dalam *ASEAN Economic Community* (AEC). Integrasi ini diharapkan mampu menjadikan ASEAN sebagai pasar tunggal, kawasan berbasis produksi yang kompetitif dan terintegrasi dengan perekonomian dunia luar serta dapat memberikan keadilan dalam pembangunannya (ASEAN Secretariat, 2009). Untuk mencapai tujuan tersebut, langkah awal yang dilakukan adalah mendorong integrasi dari 12 sektor perekonomian. Salah satu sektor tersebut adalah sektor pariwisata.

Integrasi sektor pariwisata di ASEAN diprediksi akan menarik banyak turis masuk ke kawasan ini. *World Tourism Organization* (UNWTO) memprediksi bahwa dengan adanya integrasi pariwisata di ASEAN, akan menjadikan kawasan ini sebagai salah satu kawasan dengan pertumbuhan turis tertinggi di dunia pada tahun 2030 (UNWTO, 2013). Tidak mengherankan jika sektor pariwisata mendapat perhatian khusus dalam AEC. Dalam beberapa tahun terakhir, sektor ini menunjukkan kontribusi yang semakin signifikan. Tahun 2016, sektor pariwisata (termasuk industri travel), mampu menyumbang 11,8% pendapatan dari total GDP. Selain itu, sektor ini juga dapat menyerap 9,7% dari total tenaga kerja yang ada di ASEAN atau setara dengan 30,15 juta tenaga kerja, seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.

Besarnya kontribusi sektor pariwisata di ASEAN didukung oleh peningkatan arus masuk turis di kawasan ini. Tahun 2000, jumlah turis

internasional yang masuk ke ASEAN hanya sebesar 39 juta turis. Namun, di tahun 2016 jumlah turis internasional yang masuk ke kawasan ini mencapai 108,9 juta turis. Adapun jumlah turis terbesar berasal dari Cina (17,1 %) dan Uni Eropa (8,8 %) (ASEAN statistics, 2016).

Meskipun secara total jumlah turis internasional yang masuk ke ASEAN cukup tinggi, namun masih terdapat kesenjangan distribusi turis di ASEAN. Dari total jumlah turis yang masuk, 81% lebih hanya masuk ke lima negara, yakni: Thailand, Malaysia, Singapura, Indonesia and Vietnam. Sementara, 13% mengunjungi Laos, Myanmar and Kamboja. Dan sisanya, sebesar 5.1 % masuk ke Brunei dan Filipina. Selama 16 tahun terakhir, komposisi negara yang paling banyak didatangi turis hampir tidak berubah yakni Thailand, Malaysia dan Singapura. Sementara, Kamboja dan Laos tetap menjadi negara yang paling sedikit dikunjungi turis.

Jumlah turis masuk ke ASEAN-5 (Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand dan Filipina) jauh lebih besar dibandingkan ke CLMV (Kamboja, Laos, Myanmar, Vietnam), seperti ditunjukkan pada gambar 1. Namun demikian, jika dilihat dari sisi pertumbuhan turis, pertumbuhan turis di CLMV secara rata-rata berada diatas pertumbuhan ASEAN-5 (grafik 2). Kondisi ini menunjukkan adanya potensi dari negara CLMV untuk berkontribusi dalam integrasi pasar tunggal pariwisata ASEAN. Dengan potensi pengembangan pariwisata tersebut diharapkan dapat mengurangi tingkat kemiskinan di negara CLMV.

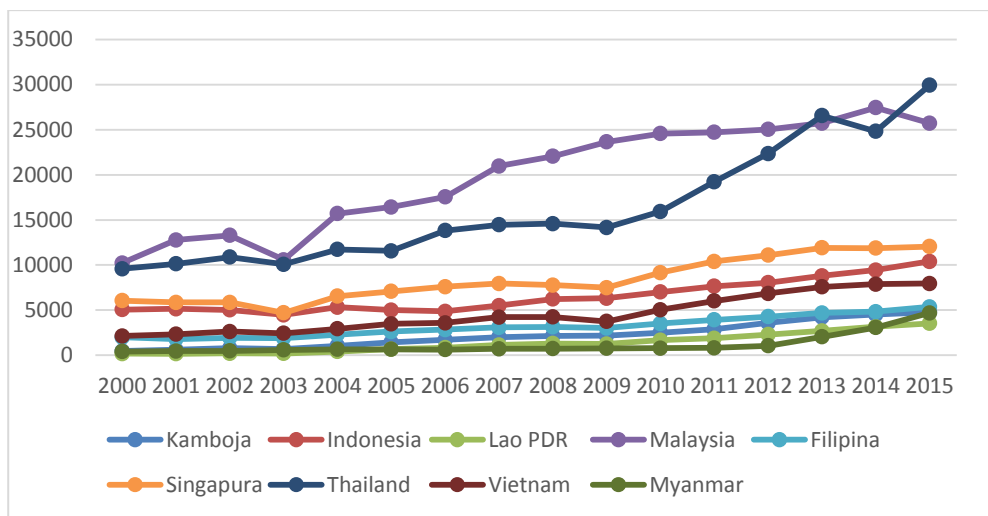


Tabel 1. Kontribusi Sektor Pariwisata di ASEAN

| Indikator                                 | 2016         | 2016         | 2017   | 2027         |              |        |
|---|--------------|--------------|--------|--------------|--------------|--------|
|   | USD (miliar) | % dari total | Growth | USD (miliar) | % dari total | Growth |
| Kontribusi Langsung terhadap GDP          | 119,7        | 4,7          | 7,3    | 222,8        | 5,3          | 5,7    |
| Total Kontribusi terhadap GDP             | 301,1        | 11,8         | 6,9    | 563          | 3,5          | 5,7    |
| Kontribusi Langsung terhadap Tenaga Kerja | 11156        | 3,6          | 4,1    | 16087        | 4,4          | 3,3    |
| Total Kontribusi terhadap Tenaga Kerja    | 30155        | 9,7          | 3,7    | 42043        | 11,4         | 3      |
| Capital Investment                        | 48,6         | 6,8          | 4      | 87,5         | 7            | 5,6    |

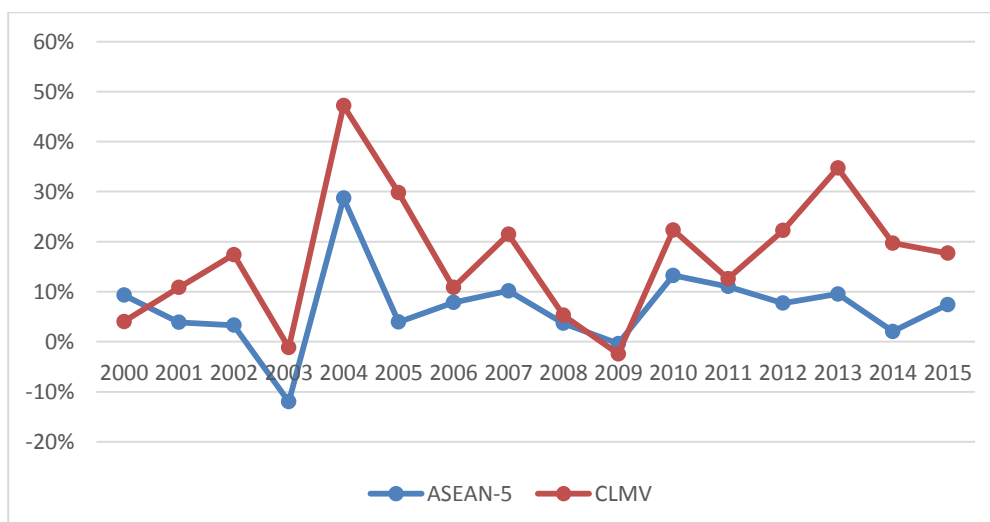
Sumber : WTTC, 2016

Gambar 1. Perkembangan Jumlah Turis Internasional di ASEAN (dalam ribuan jiwa)



Sumber : Word Development Indicators (2017).

Gambar 2. Pertumbuhan Jumlah Turis Internasional ke ASEAN (%)



Sumber : Word Development Indicators (2017).

Integrasi pasar pariwisata di ASEAN masih menghadapi sejumlah tantangan. Kualitas pariwisata ASEAN yang tercermin dari daya saing industri pariwisata relatif masih rendah. Hanya terdapat dua negara yang masuk ke dalam rangking 30 besar daya saing industri pariwisata, yakni Singapura dan Malaysia. Sementara, Indonesia dan Thailand baru masuk dalam rangking 50 besar. Rendahnya indeks daya saing ini dikarenakan masih buruknya kualitas infrastruktur, sumber daya manusia dan keamanan dari pasar pariwisata di beberapa negara ASEAN (World Economic Forum, 2017). Dengan melihat paparan di atas, menarik untuk meneliti determinan pariwisata di ASEAN.

Penelitian terkait pariwisata di kawasan ASEAN lebih banyak fokus kepada analisis determinan pada level negara. Tidak banyak penelitian terkait determinan permintaan di level ASEAN. Selain itu, hingga saat ini, *variabel word of mouth* sebagai determinan dari permintaan pariwisata di ASEAN dengan menggunakan model panel dinamis belum digunakan dalam penelitian. Dengan demikian, menarik untuk menginvestigasi dampak dari *word of mouth* dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi jumlah turis masuk ke ASEAN.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan penelitian pariwisata dengan model dinamis. Di samping itu, hasil penelitian juga diharapkan dapat berkontribusi dalam mengembangkan strategi kerjasama pariwisata yang tepat di ASEAN.

Tulisan ini disusun sebagai berikut, Pertama disampaikan pendahuluan dan bagian kedua akan didiskusikan sejumlah penelitian teoritis, penelitian empirik, model teoritis dan hipotesis. Selanjutnya di bagian ketiga akan dibahas tentang data, rancangan model, pengolahan data, pengujian model dan analisis regresi. Di

bagian keempat didiskusikan hasil penelitian, analisis dan interpretasi hasil. Di bagian akhir dipaparkan kesimpulan dan rekomendasi kebijakan dari hasil penelitian.

## 2. Literatur Review

### 2.1 Penelitian Teoritis

Teori ekonomi terkait permintaan pariwisata berasal dari teori perilaku konsumen (*consumer behavior theory*). Teori ini menjelaskan bahwa dengan kendala anggaran yang dimiliki, seseorang akan memutuskan berapa anggaran yang akan dibelanjakan untuk berlibur dan untuk membeli barang konsumsi lainnya untuk memaksimalkan kepuasannya (Sinclair & Stabler, 1997).

Dalam mengambil keputusan, seseorang tidak hanya memutuskan berapa kombinasi dari wisata dan barang lain, namun juga memutuskan berapa banyak uang yang akan dibelanjakan untuk berwisata di suatu tempat dengan tempat lainnya yang bersifat substitusi. Dalam hal ini, keputusan optimalnya bergantung pada preferensi dan budget. Namun, tidak semua permintaan bersifat substitusi, ada pula permintaan pariwisata yang bersifat komplementer atau memiliki proporsi yang tetap. Misalnya, turis Amerika yang berwisata ke Paris menganggap bahwa beberapa negara Eropa lainnya merupakan komplementer dengan asumsi *ceteris paribus*, kenaikan pendapatan dapat meningkatkan permintaan dari pariwisata, jika wisata dianggap merupakan barang normal. Namun, ada situasi dimana kenaikan pendapatan dapat menurunkan permintaan pariwisata jika dianggap bersifat inferior, misalnya pariwisata yang padat dan murah. Keputusan terhadap konsumsi pariwisata saat ini juga dapat berdampak pada keputusan di masa depan. Kondisi ini dapat direpresentasikan dalam fungsi utilitas yang mengandung preferensi konsumsi di masa lalu (Nordstrom, 2002).

Fungsi permintaan dapat diturunkan dari dari maksimisasi utilitas yang dilakukan konsumen sebagai berikut :

$$U_i(q_t|q_{t-1}) = \prod_{j=1}^m (q_{jt} - k_{jt})^{\delta_j} \sum_{j=1}^m \delta_j$$

Dengan kendala anggaran:

$$\sum_j p_{jt} q_{jt} = e_t$$

Dimana:

$p_j$  = harga pariwisata di tempat tujuan j, dan  $k_{jt} = y_{jt} + \gamma_j q_{jt-1}$

$y_{jt}$  = bertanda positif dan merepresentasikan minimum konsumsi yang diperlukan pada tahun t

$\gamma_j q_{jt-1}$  = konsumsi sekarang yang didasarkan pada konsumsi tahun lalu.

Fungsi permintaan individu dapat ditulis sebagai berikut

$$q_{jt} = y_{jt} + \gamma_j q_{jt-1} + \sum p_{jt} q_{jt} + \frac{\delta_j}{p_j} (e_t - \sum (p_{jt} q_{jt-1})) + \varepsilon_{jt}$$

Fungsi permintaan pasar akan memiliki bentuk fungsi yang sama dengan q dan  $\varepsilon$ .

Selanjutnya, untuk membedakan permintaan suatu pasar pariwisata dengan permintaan pasar lainnya, misalnya ASEAN dibandingkan dengan wilayah lain, model (3) dapat disimplifikasi sebagai berikut :

$$q_{ijt} = x_j \beta + c_j + j$$

Dimana:

$q_{ijt}$  = permintaan dari turis internasional ke suatu kawasan

$x_j$  = variabel *explanatory* termasuk variabel konsumsi pariwisata sebelumnya, pengeluaran (*income*) dan harga relatif ( $p_j$ ). Harga relatif termasuk biaya transportasi dan biaya hidup. Faktor kualitatif kesehatan, sumber daya manusia, keamanan dan *image* dan *marketing* juga dapat masuk sebagai variabel *explanatory*.

Dalam kelompok penelitian teoritis, penelitian dari sisi permintaan merupakan kelompok yang paling lama berkembang dan banyak berkontribusi dalam membentuk pondasi dan *metode riset tourism economics* (Li et al., 2005). Salah satu penelitian teoritis yang terpenting adalah teori neoklasik multi-tahap *budgeting process*.

Adapun asumsi dasar yang dipergunakan dalam teori ini adalah adanya *composite commodity theorem* dan separability of preferences. *Composite commodity theorem* menjelaskan bahwa sejumlah komoditas barang dapat digabungkan menjadi satu bundle produk dimana harga dari barang dalam bundle berjalan seiring. Sementara, separability preferences menunjukkan bahwa preferensi dalam bundle tersebut tidak berhubungan satu sama lain (Smeral & Weber, 2000).

Dalam konteks ekonomi pariwisata, proses bertahap menunjukkan situasi dimana turis lebih dahulu mengalokasikan anggarannya pada beberapa periode waktu. Kemudian, ia memisahkan barang-barang yang akan dikonsumsi ke dalam kelompok barang *leisure* dan barang konsumsi lain. Pada tahap selanjutnya, ia akan memisahkan lagi konsumsi *leisure* atau wisata di dalam negeri dan ke luar negeri. Pada tahap terakhir inilah ia akan memutuskan berapa banyak anggaran wisata ke luar negeri diputuskan. Smeral dan Weber (2000) menyebutkan bahwa

keputusan pada setiap tahap dianggap sebagai proses maksimisasi kepuasan.

Penelitian lain terkait sisi permintaan adalah melihat pengaruh pengeluaran pemasaran dari penyedia jasa wisata terhadap keputusan konsumen. Penelitian ini merupakan kelompok teori neoklasik. Lancaster (1966) meneliti bagaimana atribut khusus dapat meningkatkan kepuasan (*utility*) konsumen. Aplikasi dari teori tersebut adalah dengan melakukan pendekatan hedonic pricing (Sinclair et al., 1990; Aguilo et al., 2001., Riera, 2001; Papatheodorou, 2002; Thrane, 2005; Chen & Rothschild, 2010).

Terdapat penelitian yang mengeksplorasi bagaimana faktor kualitas barang publik dapat meningkatkan utilitas konsumen. Barang publik yang dimaksud dapat berupa warisan budaya, keamanan di area publik dan infrastruktur (Rigall-I-Torrent & Fluvia, 2011). Selain dari sisi permintaan, penelitian teoritis lain yang banyak dilakukan adalah terkait peran sektor pariwisata terhadap ekonomi makro. Secara sederhana, peranan langsung sektor pariwisata dalam perekonomian adalah penghasil devisa. Sektor pariwisata berkontribusi terhadap neraca pembayaran (*balance of payment*) suatu negara (Miskhin & Eakins, 2003). Suatu negara dapat mengimpor bahan baku untuk produksi dan jasa dengan menggunakan devisa yang dihasilkan dari aktivitas pariwisata. Sehingga, dengan adanya peningkatan produksi maka pertumbuhan negara tersebut akan meningkat (McKinnon, 1964).

Selanjutnya, aktivitas pariwisata dapat memberikan *benefit* dengan adanya tambahan pendapatan, lapangan pekerjaan dan pendapatan pajak (Archer, 1995). Manfaat tersebut tidak hanya diterima oleh sektor pariwisata (*direct effect*), namun juga dapat dinikmati oleh sektor lain yang berhubungan (*indirect effect*). Dengan adanya peningkatan permintaan

pada sektor pariwisata akan meningkatkan produksi dan jasa di sektor lain yang berkaitan.

## 2.2 Penelitian Empiris

Terdapat sejumlah penelitian empirikal yang menginvestigasi faktor penting yang mempengaruhi kontribusi sektor pariwisata di kawasan. Pengaruh faktor-faktor tersebut dapat berbeda antar negara baik pada negara yang memiliki kondisi yang sama ataupun berbeda di suatu kawasan (Lee, 2008). Dengan demikian perbedaan hasil empirik antar negara dan kawasan akan berimplikasi pada perbedaan kebijakan pariwisata yang dilakukan. Penelitian empirik tidak hanya menemukan karakteristik industri pariwisata namun juga dapat digunakan sebagai basis kebijakan pemerintah dalam industri pariwisata dan pembangunan ekonomi (Vanegas & Croes, 2003).

Beberapa tahun terakhir, terdapat beberapa studi yang meneliti faktor determinan pariwisata di level negara. Studi yang dilakukan Yang et al. (2010), menginvestigasi faktor-faktor yang mendorong masuknya turis ke Cina, khususnya pada wisata budaya dan kultural. Dengan menggunakan data panel provinsi tahun 2000-2005, ia menemukan bahwa pendapatan relatif, jumlah populasi di negara asal, infrastruktur pariwisata dan biaya transportasi adalah faktor yang signifikan mempengaruhi masuknya turis internasional ke Cina.

Phakdisoth dan Kim (2007), menggunakan data panel statis dan dinamis dari negara Laos pada periode 1994-2004. Studinya menemukan bahwa infrastruktur komunikasi dan transportasi, resiko lokasi, hubungan perdagangan bilateral dan jarak dari negara asal merupakan determinan dari permintaan turis dalam jangka panjang. Dalam periode tersebut, harga pariwisata bersifat inelastis. Estimasi dari model dinamis menunjukkan bahwa harga relatif dan

infrastruktur lebih signifikan daripada pendapatan dalam jangka pendek.

Studi lainnya dilakukan oleh Lee et al., (1996), menemukan bahwa pendapatan turis merupakan variabel yang paling signifikan dari semua determinan permintaan pariwisata di Korea Selatan. Sementara, variabel lainnya seperti harga relatif, nilai tukar riil juga signifikan dan bersifat elastis. Song et al. (2003) mengestimasi faktor yang mempengaruhi permintaan pariwisata di Hongkong pada periode 2001-2008. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa biaya pariwisata, kondisi ekonomi di negara asal, biaya pariwisata di negara kompetitor dan *word of mouth* adalah faktor yang signifikan.

Penelitian lainnya menunjukkan bahwa determinan permintaan pariwisata dapat berbeda dalam suatu negara. Studi yang dilakukan Massidda dan Etzo (2012) membagi Italia ke dalam dua wilayah, kawasan utara dan selatan. Dengan menggunakan data panel GMM ia menemukan bahwa turis di wilayah selatan lebih responsif terhadap pendapatan dan kurang sensitif terhadap harga. Selain itu, permintaan turis di wilayah selatan lebih sensitif terhadap wisata lingkungan dan di wilayah utara lebih sensitif terhadap wisata kultural.

Dalam perkembangannya, terdapat beberapa penelitian yang menginvestigasi determinan masuknya turis internasional dalam suatu kawasan atau kelompok negara. Dengan menggunakan data panel dari 43 negara di Afrika, Naude dan Saayman (2005), meneliti faktor penting yang mempengaruhi kedatangan turis internasional ke Afrika selama kurun waktu 1996-2000. Hasilnya menunjukkan bahwa kestabilan politik, infrastruktur pariwisata, promosi dan informasi serta tingkat kemajuan negara asal turis merupakan faktor penarik masuknya turis internasional. Faktor harga dan biaya perjalanan tidak signifikan pada kawasan ini.

Studi lain yang dilakukan Khadaroo dan Seetanah (2008), menggunakan model *gravity* untuk mengevaluasi peran penting infrastruktur transportasi untuk menarik turis masuk pada 28 negara. Studi tersebut menggunakan data panel dari pariwisata bilateral selama periode 1990-2000. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa infrastruktur transportasi merupakan faktor yang signifikan. Turis dari negara berpendapatan tinggi cenderung memilih masuk ke negara dengan pendapatan tinggi juga.

Di Amerika Latin, Eugenio dan Morales (2004) meneliti hubungan antara sejumlah faktor yang potensial mempengaruhi pariwisata dengan jumlah turis per kapita selama periode 1985-1998. Studi ini menggunakan data panel dan mengestimasi pengaruh sejumlah faktor berdasarkan kelompok pendapatan. Hasil studi menunjukkan bahwa pada kelompok negara berpendapatan tinggi, faktor yang signifikan mempengaruhi pariwisata adalah pendapatan per kapita dan pendidikan menengah. Sementara, di negara berpendapatan menengah, faktor yang signifikan adalah pendapatan per kapita, perdagangan dan tingkat harapan hidup. Di negara miskin, faktor yang signifikan adalah pendapatan per kapita, infrastruktur, pengeluaran pendidikan, tingkat partisipasi sekolah menengah, tingkat harapan hidup dan perdagangan. Harga pariwisata tidak signifikan pada seluruh kelompok pendapatan.

Beberapa tahun terakhir, penelitian terhadap faktor penentu pariwisata di ASEAN lebih banyak fokus pada level negara dan bilateral. Rojwannasin (1982), meneliti determinan yang mempengaruhi masuknya turis internasional ke Thailand pada periode 1963-1980. Hasil studi menemukan bahwa pendapatan dan stabilitas adalah faktor yang signifikan. Penelitian Tan et al. (2008), untuk data Indonesia dan Malaysia menunjukkan

bahwa nilai tukar, harga pariwisata dan harga relatif adalah indikator terbaik dalam mengestimasi harga pariwisata di kedua negara.

Di level kawasan ASEAN, penelitian Chang et al. (2011), menginvestigasi keterkaitan antara permintaan turis masuk di ASEAN dan volatilitasnya pada periode 1997–2009. Adapun negara ASEAN yang diteliti meliputi Indonesia, Malaysia, Singapura dan Thailand. Penelitian ini menggunakan model Constant Conditional Corelation (CCC), VARMA-GARCH dan VARMA-AGARCH. Hasil estimasi CCC menunjukkan adanya korelasi dari sedang ke tinggi. Korelasi terbesar didapati pada hubungan Thailand dan Singapura. Hasil analisis VARMA-GARCH dan VARMA-AGARCH. juga menunjukkan adanya keterkaitan antar hubungan bilateral.

Nanthakumar, Subramaniam dan Kogid (2012), melakukan estimasi jumlah turis ASEAN yang masuk dengan menggunakan model ARIMA pada periode 1995–2009. Hasil estimasi menunjukkan bahwa model SARIMA(2,1,2) tidak dapat menangkap adanya efek musiman dalam memprediksi jumlah turis ASEAN yang masuk ke Malaysia. Hal ini menunjukkan bahwa

jumlah turis masuk ASEAN ke Malaysia tidak dipengaruhi oleh adanya efek musiman.

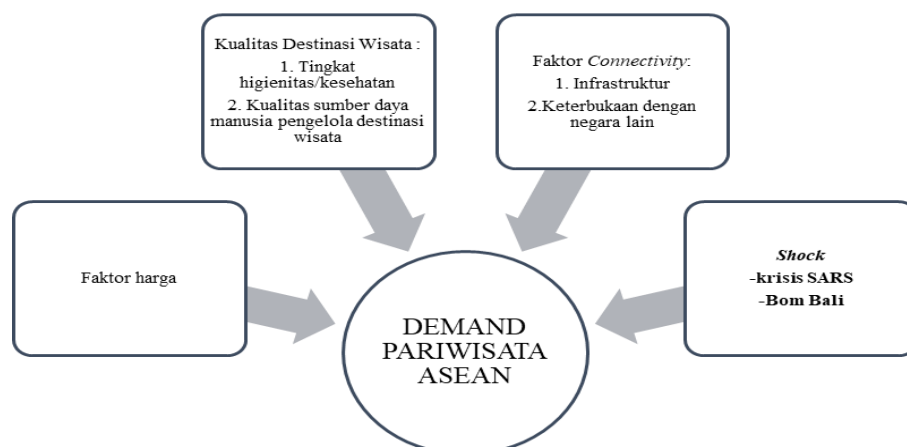
Studi Wong dan Dwyer (2011), mengembangkan model kolaborasi pariwisata di ASEAN. Model yang dikembangkan tersebut berfokus pada lingkungan dimana kolaborasi akan dikembangkan. Model ini menghubungkan secara interaktif hubungan dari; antar aktor, institusi dan aktor, mekanisme *feedback*, proses kolaborasi dan pre-kondisi sebelum kolaborasi.

Melihat penelitian empirik sebelumnya, belum ada penelitian di level ASEAN yang menggunakan model GMM. Oleh karena itu, studi ini akan menginvestigasi peran sejumlah determinan pariwisata, harga pariwisata, infrastruktur, kualitas sumber daya manusia, kesehatan, keterbukaan dalam perdagangan, keamanan dan *word of mouth* terhadap permintaan pariwisata di ASEAN dengan menggunakan model dinamis GMM.

### 2.3 Theoretical Model

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 3. Hubungan antar variabel determinan



### 2.3.1 Hipotesis

Dari uraian teori, penelitian teoritis dan penelitian empirik yang dipaparkan diatas diduga terdapat hubungan antara harga, infrastruktur, kualitas sumber daya manusia, tingkat kesehatan, keterbukaan suatu negara, keamanan dan efek *word of mouth* dengan permintaan konsumsi pariwisata di ASEAN. Hubungan tersebut akan diuji dalam model dan estimasi ekonometrika.

Terdapat tujuh hipotesis yang akan diuji untuk menjawab pertanyaan penelitian ini. Hipotesis tersebut dijabarkan sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: harga pariwisata (PPP) mempengaruhi jumlah turis masuk

H<sub>2</sub>: investasi fisik mempengaruhi jumlah turis masuk

H<sub>3</sub>: pengeluaran pemerintah untuk pendidikan mempengaruhi jumlah turis masuk

H<sub>4</sub>: kualitas kesehatan (tingkat harapan hidup) mempengaruhi jumlah turis masuk

H<sub>5</sub>: keterbukaan (rasio ekspor impor terhadap GDP) mempengaruhi jumlah turis masuk

H<sub>6</sub>: faktor keamanan, krisis SARS dan efek bom Bali 2003

H<sub>7</sub>: Word of mouth mempengaruhi jumlah turis masuk

## 3. Metode Penelitian

### 3.1 Data

Penelitian ini menggunakan data panel dari delapan negara ASEAN pada periode 2000-2015. Adapun delapan negara tersebut adalah Kamboja, Laos, Indonesia, Malaysia, Singapura, Filipina, Thailand dan Vietnam.

Brunei Darussalam dan Myanmar tidak dapat diikutsertakan dikarenakan adanya keterbatasan data. Selain itu, alasan diambilnya periode 2000-2015 dikarenakan Kamboja baru bergabung dengan ASEAN pada tahun 1998.

Keseluruhan data diunduh dari website Bank Dunia pada bagian *World Development Indicators* (WDI). Dalam penelitian ini

Data dan satuan dari variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

- Jumlah turis internasional dihitung dalam satuan orang
- *Purchasing power parity* (PPP) merupakan indikator harga dimana PPP yang digunakan dikonversi ke pasar nilai tukar, dinyatakan dalam rasio/proporsi
- Investasi adalah nilai keseluruhan investasi fisik seperti jalan, bangunan dan pabrik dalam mata uang USD yang ada didalam suatu negara. Satuan data adalah USD.
- Pengeluaran pemerintah untuk pendidikan, merupakan persentase pengeluaran pemerintah dibandingkan dengan pengeluaran lainnya, merupakan proxy dari kualitas sumber daya manusia.
- Tingkat harapan hidup merupakan rata-rata tingkat harapan hidup sejak lahir, dinyatakan dalam satuan (usia), merupakan proxy dari tingkat kesehatan.
- Keterbukaan (*openness*) merupakan rasio antara jumlah ekspor dan impor barang yang diukur dalam USD dibagi dengan GDP yang sudah dikonversi ke dollar internasional dengan menggunakan PPP. Data yang digunakan merupakan proporsi atau rasio.
- Dummy variabel 2003, menunjukkan tahun dimana terjadi external shock berupa penyebaran

virus SARS dan efek dari bom bali di Indonesia yang terjadi pada tahun 2002. Nilai satu untuk tahun 2003, tahun lainnya bernilai nol. Variabel ini merupakan proxy dari resiko pariwisata.

### 3.2 Rancangan Model

Model ekonometri dalam penelitian ini akan mengestimasi pengaruh sejumlah variabel independen terhadap jumlah turis masuk ke ASEAN. Model ini mengacu pada model yang digunakan oleh Naude & Saayman (2005). Penelitian ini mengestimasi pengaruh variabel harga pariwisata, infrastruktur, pendapatan, resiko kestabilan politik dan jumlah turis masuk sebelumnya terhadap jumlah turis masuk di Afrika pada tahun 1996-2000.

Penggunaan variabel pengeluaran pemerintah, tingkat harapan hidup dan rasio perdagangan diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Eugenio-Martin et.al (2004)

Adapun variabel independen yang akan diestimasi adalah purchasing power parity (PPP), investasi fisik (INVEST), pengeluaran pemerintah untuk pendidikan (EDUC), tingkat harapan hidup (LIFE\_EXP), rasio ekspor-impor terhadap GDP (TRADE), adanya shock eksternal tahun 2003 (DUMMY\_2003) dan lag dependen variabel (TNUMBER(-1)) yakni, jumlah turis tahun lalu sebagai proxy dari adanya efek word of mouth.

Keseluruhan hubungan variabel di atas dapat diformulasikan dalam model pariwisata sebagai berikut:

$$\log TNUMBER_{it} = C + \beta_1 PPP_{it} + \beta_2 \ln INVEST_{it} + \beta_3 EDUC_{it} + \beta_4 LIFE\_EXP_{it} + \beta_5 TRADE_{it} + \beta_6 DUMMY\_2003 + \log \beta_6 TNUMBER(-1)_{it} + \epsilon_{it}$$

Dengan memasukkan unsur lag variabel dependen yakni TNUMBER(-1) pada model persamaan di atas maka akan menimbulkan permasalahan adanya korelasi antara lag dependen variabel dan residu. Untuk mengatasi permasalahan inkonsistensi tersebut, akan digunakan estimasi *Generalized Method of Moments*

(GMM). Estimasi GMM mengontrol endogenitas dengan menggunakan lag variabel dependen dan sejumlah variabel lain sebagai instrumental variabel. Dengan demikian, model dinamis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$\Delta \log TNUMBER_{it} = C + \beta_1 \Delta PPP_{it} + \beta_2 \Delta \ln INVEST_{it} + \beta_3 \Delta EDUC_{it} + \beta_4 \Delta LIFE\_EXP_{it} + \beta_5 \Delta TRADE_{it} + \beta_6 \Delta DUMMY\_2003 + \log \beta_7 \Delta TNUMBER(-1)_{it} + \epsilon_{it}$$

### 3.3 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan melakukan regresi panel data dinamis dengan Stata13. Metode GMM dipilih karena dilandasi adanya asumsi bahwa terdapat korelasi antara residu dengan lag dari dependen variabel TNUMBER(-1).

Adanya korelasi ini menyebabkan estimasi dengan FGLS menjadi tidak konsisten dan menyebabkan pelanggaran asumsi klasik dimana  $E[eX] \neq 0$ . (Ekananda, 2016). Penggunaan metode GMM dapat menyelesaikan permasalahan tersebut dengan memasukkan unsur



Instrumental Variabel (IV) dalam estimasi. Instrumental variabel (IV) yang digunakan adalah variabel yang tidak memiliki hubungan korelasi dengan residu. Adapun estimasi GMM dilakukan dengan menggunakan linier DPD dan Arellano Bond.

### 3.4 Pengujian Model

Untuk memastikan apakah model GMM yang terbaik dilakukan Uji Sargan untuk menguji apakah terdapat restriksi overidentified. Hipotesa dalam Uji ini adalah :

$H_0$ : ada *overidentified*

$H_1$ : tidak terdapat *overidentified*

Jika  $H_0$  yang menyatakan adanya over identifikasi diterima maka model GMM tepat untuk digunakan.

### 3.5 Analisis Hasil Regresi

Analisis regresi dapat dilakukan dengan melihat arah hubungan, signifikansi dan besaran koefisien regresi pada dua model estimasi. Hubungan antara jumlah turis dan investasi dapat dibaca sebagai elastisitas investasi terhadap jumlah turis. Sementara hubungan antara variabel PPP, EDUC, LIFE\_EXP dan TRADE terhadap jumlah turis dibaca sebagai semi-elasticity. Hubungan antara jumlah turis dengan jumlah turis sebelumnya dapat dibaca sebagai elastisitas dari word of mouth effect. Koefisien DUMMY\_2003 digunakan untuk melihat seberapa besar perbedaan kunjungan turis yang masuk ke ASEAN dikarenakan adanya shock.

## 4. Hasil Penelitian dan Diskusi

### 4.1 Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini dipergunakan empat model panel yang terdiri atas dua panel estimasi Linier DPD dan dua panel estimasi dengan Arellano Bond. Uji Sargan yang dilakukan pada kedua panel

estimasi linier DPD menunjukkan hasil bahwa  $H_0$  diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa model GMM tepat digunakan dalam estimasi ini. Sementara, pada panel Arellano bond, hanya panel 3 yang menunjukkan bahwa model GMM lebih baik. Keseluruhan hasil estimasi ditunjukkan pada tabel 2.

Dari keseluruhan model panel, tiga panel menunjukkan bahwa variabel harga dan pengeluaran pendidikan tidak signifikan. Sementara, variabel infrastruktur signifikan mempengaruhi jumlah turis masuk pada semua panel. Kenaikan satu persen investasi, meningkatkan antara 0,11-0,24% jumlah turis masuk ke ASEAN. Peningkatan harapan hidup, keterbukaan dan *word of mouth* signifikan meningkatkan jumlah turis masuk pada semua model. Selain itu, variabel keamanan yang direpresentasikan pada variabel Dummy\_2003 signifikan, baik pada estimasi panel linier DPD maupun Arellano Bond.

### 4.2 Analisis

Dalam bagian analisis, model panel yang akan diinterpretasi adalah model panel dua. Model ini dianggap lebih baik karena sudah mengakomodasi faktor dummy\_2003 dan hasil uji sargan menunjukkan bahwa model terbaik adalah GMM.

### 4.3 Interpretasi Hasil

Hasil uji hipotesis pada panel dua menunjukkan bahwa  $H_4$ ,  $H_6$ ,  $H_7$  dapat ditolak pada  $\alpha=1\%$ . Dengan demikian tingkat harapan hidup, efek word of mouth dan krisis SARS dan efek bom bali signifikan mempengaruhi jumlah turis pada  $\alpha=1\%$ . Sementara  $H_2$  dan  $H_5$  dapat ditolak pada  $\alpha=5\%$ . Dengan demikian investasi dan tingkat keterbukaan negara signifikan mempengaruhi jumlah turis masuk pada  $\alpha=5\%$ .  $H_1$  dan  $H_3$  tidak dapat ditolak sekalipun pada  $\alpha=10\%$ . Harga pariwisata dan pengeluaran pemerintah

untuk pendidikan tidak signifikan mempengaruhi jumlah turis masuk.

Tabel 2. Hasil Estimasi GMM

| Variabel                                       | Linier DPD           |                      | Arellano Bond        |                      |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|  | Panel 1              | Panel 2              | Panel 3              | Panel 4              |
| CONSTANT                                       | -3.363***<br>(1.211) | -1.441<br>(0.955)    | -4.021***<br>(1.090) | -3.018***<br>(0.823) |
| PPP (harga pariwisata)                         | -0.771<br>(0.508)    | -0.448<br>(0.387)    | 0.068*<br>(0.495)    | -0.728**<br>(0.370)  |
| LINVEST (Infrastruktur)                        | 0.220***<br>(0.070)  | 0.115**<br>(0.055)   | 0.248***<br>(0.069)  | 0.172 ***<br>(0.052) |
| EDUC (pengeluaran pemerintah untuk pendidikan) | -0.292<br>(0.605)    | 0.409<br>(0.468)     | 0.447<br>(0.547)     | 1.114***<br>(0.414)  |
| LIFE_EXP (tingkat harapan hidup)               | .0666***<br>(0.020)  | 0.055***<br>(0.015)  | 0.072***<br>(0.020)  | 0.072***<br>(0.015)  |
| TRADE (keterbukaan)                            | 0.329 **<br>(0.133)  | 0.215**<br>(0.102)   | 0.295 **<br>(0.130)  | 0.220 **<br>(0.097)  |
| LTNUMBER (-1) ( <i>word of mouth</i> )         | 0.588***<br>(0.068)  | 0.669***<br>(0.052)  | 0.557 ***<br>(0.068) | 0.604***<br>(0.051)  |
| DUMMY_2003                                     |                      | -0.250***<br>(0.035) |                      | -0.239***<br>(0.032) |
| Sargan test of over-identifying                | 92.73<br>[0.547]     | 111.46<br>[0.106]    | 96.67<br>[0.271]     | 122.17**<br>[0.011]  |
| Wald test                                      | 1873.24<br>[ 0.0000] | 3324.85<br>[0.0000]  | 2262.82<br>[ 0.0000] | 4165.51<br>[0.0000]  |
| Jumlah Observasi                               | 120                  | 120                  | 112                  | 112                  |
| Jumlah Grup                                    | 8                    | 8                    | 8                    | 8                    |

\*=signifikan pada  $\alpha=10\%$ , \*\*=signifikan pada  $\alpha=5\%$ , signifikan pada  $\alpha=1\%$

#### 4.4 Interpretasi Koefisien

Interpretasi koefisien dapat disampaikan sebagai berikut : satu persen kenaikan investasi fisik akan meningkatkan jumlah turis masuk sebesar 0.11%, ceteris paribus. Elastisitas investasi fisik terhadap kenaikan jumlah turis sebesar nol. 11% atau bersifat inelastis.

Kenaikan satu unit usia harapan hidup akan meningkatkan jumlah turis masuk sebesar 5,5%, ceteris paribus. Kenaikan satu unit rasio trade terhadap GDP akan meningkatkan jumlah turis masuk sebanyak 21,5 %, ceteris paribus. Kenaikan 1% jumlah turis masuk ini akan meningkatkan 0.67% jumlah turis tahun depan, ceteris paribus. Hal ini menunjukkan adanya 67 % turis yang masuk dipengaruhi oleh *efek word of mouth*. Adanya krisis SARS dan efek bom

bali di Indonesia menurunkan jumlah turis masuk ke ASEAN.

Hasil estimasi dapat menjawab pertanyaan penelitian. Dengan demikian, determinan yang signifikan permintaan turis masuk ke ASEAN adalah investasi fisik, tingkat kesehatan, keterbukaan dan efek *word of mouth*. Sementara, harga dan pengeluaran pendidikan tidak signifikan mempengaruhi jumlah turis masuk.

Hasil estimasi dalam studi ini konsisten dengan hasil estimasi di kawasan Afrika dan Amerika Latin. Di Afrika, Naude dan Saayman (2005) menemukan bahwa faktor *word of mouth* dan infrastruktur pariwisata berpengaruh signifikan terhadap jumlah turis masuk di Afrika. Sementara harga pariwisata yang murah di Afrika bukanlah faktor yang signifikan. Di Amerika Latin, studi Eugenio dan Morales (2004) bahwa

infrastruktur, tingkat harapan hidup dan keterbukaan suatu negara merupakan determinan yang signifikan dari jumlah turis yang masuk ke kawasan ini, terutama pada kelompok negara berpendapatan rendah. Sementara, harga pariwisata yang relatif murah juga tidak signifikan di kawasan ini.

## 5. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengukur dampak dari sejumlah determinan yang mempengaruhi jumlah turis masuk di ASEAN dengan menggunakan data panel. Model GMM digunakan untuk mengestimasi data turis masuk pada periode 2000-2015. Hasil estimasi menunjukkan bahwa determinan yang signifikan permintaan turis masuk ke ASEAN adalah investasi fisik, tingkat kesehatan, keterbukaan, resiko keamanan dan efek *word of mouth*. Sementara, harga dan pengeluaran pendidikan tidak signifikan mempengaruhi jumlah turis masuk.

Hasil analisis menunjukkan relatif pentingnya peran infrastruktur dalam pengembangan pariwisata di ASEAN. Kenaikan satu persen infrastruktur dapat meningkatkan 0,11% jumlah turis masuk ke kawasan ini. Hasil ini merekomendasikan pentingnya kerjasama dalam pembangunan infrastruktur dan connectivity di ASEAN. Upaya tersebut dapat ditempuh dengan mempercepat pembangunan ASEAN subregion yang meliputi tiga wilayah: pertama, *Greater Mekong Sub - Region* (GMS) meliputi Thailand, Laos, Kamboja, Vietnam and Myanmar . Kedua, *Growth Triangle* (IMT - GT) meliputi wilayah Indonesia - Malaysia – Thailand. Ketiga, *East ASEAN Growth Area* ( BIMP - EAGA ) meliputi Brunei - Indonesia - Malaysia - Filipina.

Intensitas perdagangan juga menjadi faktor yang signifikan untuk menarik turis masuk ke ASEAN. Kenaikan satu unit

rasio keterbukaan meningkatkan jumlah turis masuk sebanyak 21,5 %. Hal ini mengindikasikan semakin pentingnya meningkatkan peran kerjasama perdagangan regional (RCEP) seperti ASEAN+6 untuk menarik turis masuk ke kawasan ini. Dalam beberapa tahun terakhir terjadi peningkatan jumlah turis yang signifikan dari Cina, Australia dan Selandia Baru yang merupakan negara anggota ASEAN+6.

Selain itu, peran *word of mouth* signifikan menarik turis masuk ke ASEAN. Efek *word of mouth* mempengaruhi keputusan 67% turis untuk berkunjung ke ASEAN. Kondisi ini merekomendasikan pentingnya peranan promosi pariwisata ASEAN. Upaya promosi dapat dilakukan dengan mendorong industri pariwisata untuk menciptakan paket wisata dan atraksi budaya sekaligus di beberapa kota di ASEAN. Dengan demikian promosi tersebut dapat menjadikan destinasi wisata di sejumlah negara ASEAN sebagai barang komplementer.

Faktor lain yang juga mempengaruhi pariwisata di ASEAN adalah tingkat kebersihan dan kesehatan. Turis cenderung memilih untuk berwisata di negara-negara ASEAN yang memiliki tingkat kesehatan yang lebih baik. Oleh sebab itu diperlukan kerjasama antar negara ASEAN berupa pelatihan maupun pendanaan untuk meningkatkan kualitas kebersihan dan kesehatan dari destinasi wisata, terutama di negara-negara berpendapatan rendah.

Terakhir yang tidak kalah penting adalah faktor resiko keamanan. Adanya shock berupa penyebaran virus SARS dan bom Bali terbukti signifikan menurunkan jumlah turis masuk ke ASEAN. Karena itu, diperlukan kerjasama antar negara ASEAN untuk mencegah penyebaran virus berbahaya seperti SARS dan mencegah upaya terorisme di kawasan ini.

Keseluruhan hasil penelitian mengimplikasikan pentingnya negara-negara di kawasan ASEAN untuk kerjasama dalam pengembangan investasi dalam infrastruktur pendukung pariwisata, meningkatkan kualitas kesehatan pariwisata, meningkatkan perdagangan, meningkatkan keamanan dan promosi pariwisata.

Adapun keterbatasan dari penelitian ini adalah menggunakan determinan yang sama untuk semua negara ASEAN. Determinan di negara berpendapatan tinggi mungkin dapat berbeda dengan determinan di negara berpendapatan sedang dan miskin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguilo, E., Alegre, J., & Riera, A. (2001). Determinants of the price of German tourist packages on the island of Mallorca. *Tourism Economics*, 7(1), 59-74.  
<https://doi.org/10.5367%2F000000001101297739>
- Archer, B. (1995). Importance of tourism for the economy of Bermuda. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 918-930.  
<https://doi.org/10.1016%2F0160-7383%2895%2900018-1>
- ASEAN Secretariat. (2009). *Roadmap for an ASEAN Community (2009-2015)*. Association of Southeast Asian Nations, April 2009. Jakarta: ASEAN secretariat.
- Chang, C. L., Khamkaew, T., Tansuchat, R., & McAleer, M. (2011). Interdependence of international tourism permintaan and volatility in leading ASEAN destinations. *Tourism Economics*, 17(3), 481-507.  
<https://doi.org/10.5367%2Fte.2011.0046>
- Chen, C. F., & Rothschild, R. (2010). An application of hedonic pricing analysis to the case of hotel rooms in Taipei. *Tourism Economics*, 16(3), 685-694.  
<https://doi.org/10.5367%2F000000010792278310>
- Choong-Ki, L., Var, T., & Blaine, T. W. (1996). Determinants of inbound tourist expenditures. *Annals of Tourism Research*, 23(3), 527-542.  
<https://doi.org/10.1016%2F0160-7383%2895%2900073-9>
- Ekananda, M. (2016). *Analisis Ekonometrika Data Panel* (2 ed.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Eugenio-Martin, J. L., & Morales, N. M. (2004). Tourism and economic growth in latin american countries: a panel data approach. *Sosial Science Research Network Electronic Paper*.  
<https://doi.org/10.2139%2Fssrn.504482>
- Khadaroo, J., & Seetanah, B. (2008). The role of transport infrastructure in international tourism development: a gravity model approach. *Tourism management*, 29(5), 831-840.

<https://doi.org/10.1016%2Fj.tourman.2007.09.005>

- Lee, C. C., & Chang, C. P. (2008). Tourism development and economic growth: a closer look at panels. *Tourism management*, 29(1), 180-192.  
<https://doi.org/10.1016%2Fj.tourman.2007.02.013>
- Lancaster, K. J. (1966). A new approach to consumer theory. *Journal of Political Economy*, 74(2), 132-157.  
<https://doi.org/10.1086%2F259131>
- Li, G., Song, H., & Witt, S. F. (2005). Recent developments in econometric modeling and forecasting. *Journal of Travel Research*, 44(1), 82-99.  
<https://doi.org/10.1177%2F0047287505276594>
- Massidda, C., & Etzo, I. (2012). The determinants of Italian domestic tourism: a panel data analysis. *Tourism Management*, 33(3), 603-610.  
<https://doi.org/10.1016%2Fj.tourman.2011.06.017>
- McKinnon, R. I. (1964). Foreign exchange constraints in economic development and efficient aid allocation. *The Economic Journal*, 74(294), 388-409.  
<https://doi.org/10.2307%2F2228486>
- Mishkin, F.S., & Eakins, S.G. (2003). *Financial Market and Institutions* (4th ed). New York: Wiley
- Nanthakumar, L., Subramaniam, T., & Kogid, M. (2012). Is 'Malaysia Truly Asia'? Forecasting Tourism Demand From ASEAN Using Sarima Approach. *Tourismos, International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 7(1), 367-381
- Naudé, W. A., & Saayman, A. (2005). Determinants of tourist arrivals in Africa: a panel data regression analysis. *Tourism Economics*, 11(3), 365-391.  
<https://doi.org/10.5367%2F000000005774352962>
- Nordström, J. (2002). *Dynamic and Stochastic Structures in Tourism Demand Modelling, Umeå Economic Studies*, 596. Umeå: Umeå University,.
- Papatheodorou, A. (2002). Exploring competitiveness in Mediterranean resorts. *Tourism Economics*, 8(2), 133-150.  
<https://doi.org/10.5367%2F000000002101298034>
- Phakdisoth, L., & Kim, D. (2007). The determinants of inbound tourism in Laos. *ASEAN Economic Bulletin*, 24(2), 225-237.  
<https://doi.org/10.1355%2Fae24-2c>
- Rigall-I-Torrent, R., & Fluvià, M. (2011). Managing tourism products and destinations embedding public good components: A hedonic approach. *Tourism Management*, 32(2), 244-255.  
<https://doi.org/10.1016%2Fj.tourman.2009.12.009>

- Rojwannasin, B.O. (1982). *Determinants of International Tourist Flow to Thailand*. Bangkok:Thammasat University.
- Sinclair, M. T., Clewer, A., & Pack, A. (1990). Hedonic prices and the marketing of package holidays: the case of tourism resorts in Malaga. In G. Ashworth & B. Goodall (Eds.), *Marketing of Tourism Places*, (pp.85-103). London: Routledge.
- Sinclair, T.M., & Stabler, M. (1997). *The Economics of Tourism*. New York: Routledge.
- Smeral, E., & Weber, A. (2000). Forecasting international tourism trends to 2010. *Annals of Tourism Research*, 27(4), 982-1006.  
<https://doi.org/10.1016%2Fs0160-7383%2899%2900128-0>
- Song, H., Wong, K. K., & Chon, K. K. (2003). Modelling and forecasting the demand for Hong Kong tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 435-451.  
<https://doi.org/10.1016%2Fs0278-4319%2803%2900047-1>
- Tan Y.F.A., McCahon C., & Miller, J.(2008). Modelling tourist flow to Indonesia and Malaysia. *Journal of Travel and Tourism Marketing*,13(2), 61-82.  
[https://doi.org/10.1300%2Fj073v13n01\\_05](https://doi.org/10.1300%2Fj073v13n01_05)
- Thrane, C. (2005). Hedonic price models and sun-and-beach package tours: the Norwegian case. *Journal of Travel Research*, 43(3), 302-308.  
<https://doi.org/10.1177%2F0047287504272034>
- United Nations World Tourism Organization (2013). *UNWTO Annual Report 2012*. Retrieved from <http://www2.unwto.org/en/publikation/unwto-annual-report-2012>
- World Economic Forum (WEF). (2017). The Travel and Tourism Competitiveness Report 2017. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)
- Vanegas, M., Sr., & Croes, R. R. (2003). Growth, development and tourism in a small economy: evidence from Aruba. *International Journal of Tourism Research*, 5(5),315-330.  
<https://doi.org/10.1002%2Fjtr.441>
- Wong, E. P., Mistilis, N., & Dwyer, L. (2011). A model of Asean collaboration in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 882-899.  
<https://doi.org/10.1016%2Fj.annals.2010.12.008>
- World Trade and Tourism Council (WTTC) (2016). *Travel and Tourism Impact South East Asia 2016*. Retrieved from <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/regional-reports/southeast-asia/>
- World Bank, (2017). *Worldbank open data* (data file). Retrieved from <http://data.worldbank.org/>

Yang, C. H., Lin, H. L., & Han, C. C. (2010). Analysis of international tourist arrivals in China: the role of world heritage sites. *Tourism management*, 31(6), 827-837.  
<https://doi.org/10.1016%2Fj.tourman.2009.08.008>

# GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA KONSUMEN PRIA GENERASI Y UNTUK PRODUK *FASHION CASUAL* YANG DIBELI DI TOKO

Julia Tri Purnomowati<sup>1)</sup>, Eristia Lidia Paramita<sup>2)</sup>

<sup>1)2)</sup>Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana

e-mail: eristia.paramita@staff.uksw.edu

## ABSTRAK

Kegiatan berbelanja identik dengan konsumen yang lahir pada tahun 1977-1994 atau disebut Generasi Y. Generasi Y sendiri digambarkan sebagai Generasi yang memperhatikan penampilan dan gaya berpakaian, sehingga Generasi Y merupakan konsumen potensial. Bagi Generasi Y, kegiatan berbelanja tidak lagi dianggap sebagai tindakan sederhana, melainkan tindakan yang berorientasi untuk hiburan. Untuk itu, pemasar pada kelompok ini membutuhkan pendekatan yang berbeda dalam menggarap pasar konsumen Generasi Y. Untuk dapat menentukan pendekatan dalam menggarap pasar konsumen Generasi Y, pemasar perlu mengetahui gaya keputusan pembelian seperti apa yang dilakukan oleh konsumen Generasi Y. Dengan menggunakan statistik deskriptif, penelitian ini ingin mengetahui bagaimana gaya pengambilan keputusan pada konsumen pria Generasi Y untuk produk *fashion casual* yang dibeli di toko. Dengan menggunakan teknik *Purposive sampling* dan *Snowball sampling*, 180 pria di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga menjadi responden dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan konsumen pria Generasi Y menggunakan Gaya Perfeksionis dalam melakukan keputusan pembelian terhadap produk *fashion casual*. Hal tersebut memunculkan dugaan bahwa responden cenderung memiliki karakteristik *sports-oriented* dibandingkan dengan *socially driven*.

Kata Kunci: Gaya Pengambilan Keputusan, Pria Generasi Y, *Fashion Casual*

## ABSTRACT

*Shopping activity is identical with consumers who was born in 1977-1994 or called as Generation Y. Generation Y itself is described as a generation that pays attention to the appearance and style. Therefore Generation Y is potential consumers. For Generation Y, shopping activity is no longer viewed as a simple act but seems to be more entertainment oriented. Therefore, marketers need different approaches to Generation Y consumers market. To be able to determine which approaches in handling Generation Y consumers market, marketers have to know what kind of decision-making style done by the consumers. By using descriptive statistics, this research wants to know how decision-making style in store done by the male Generation Y on fashion casual products. This study uses Purposive sampling and Snowball sampling techniques with 180 male in Satya Wacana Christian University Salatiga as respondents. Overall, the results showed that male consumers of Generation Y used Perfectionistic decision-making style. It is estimated that respondents have sports-oriented characteristic rather than socially driven.*

*Keywords: Decision-making style, Male Generation Y, Fashion Casual*

Draf Awal: 4 Oktober 2017; Direvisi: 9 Februari 2018; Diterima: 19 Februari 2018



## 1. Pendahuluan

Pendapatan domestik bruto (PDB) per kapita di Indonesia yang meningkat merupakan salah satu wujud dari keberhasilan pembangunan dalam bidang ekonomi (Ekowati, 2009). Tahun 2013 Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat PDB per kapita Indonesia 2013 mencapai Rp 36.5 juta. Nilai tersebut mengalami peningkatan sebesar 8.8% dibanding PDB per kapita tahun 2012 yang sebesar Rp 33.5 juta (Suryowati, 2014). Salah satu bidang bisnis yang menyebabkan pendapatan perkapita meningkat adalah semakin banyaknya pembangunan pusat perbelanjaan (*mall*) di berbagai kota di Indonesia (Japarianto & Sugiharto, 2011). Menurut hasil *survey* Nielsen, Indonesia berada pada posisi teratas sebagai negara dengan tingkat konsumsi masyarakat yang tinggi dibandingkan dengan negara-negara lainnya (Gerald, 2013). Menurut Fernandez dalam Dharma (2009), kegiatan belanja (*shopping*) identik dengan kegiatan konsumen yang tergolong kedalam Generasi Y, dimana Generasi Y merupakan generasi yang lahir pada tahun 1977-1994 atau pada tahun 2015 berusia 21-38. Generasi Y digambarkan sebagai generasi yang memperhatikan penampilan dan gaya pakaian, karena itu Generasi Y merupakan konsumen potensial (Maharani & Mayasari, 2011).

Generasi Y merupakan konsumen potensial karena menurut Mulyono dalam Dharma (2009), dana yang dimiliki oleh Generasi Y pada umumnya akan habis dikonsumsi pada produk *fashion*, *entertainment*, makanan dan minuman. Meski Generasi Y merupakan konsumen

potensial, tidak mudah menggarap pasar konsumen Generasi Y. Hal ini terjadi karena konsumen Generasi Y menganggap belanja tidak lagi sebagai tindakan sederhana, melainkan tindakan yang berorientasi untuk hiburan (Lehtonen & Maenpaa, 1997). Pemasar pada kelompok ini membutuhkan pendekatan yang berbeda dalam menggarap pasar konsumen Generasi Y (Phelps, 1999). Untuk mengetahui pendekatan yang tepat dalam menggarap pasar konsumen Generasi Y pemasar dituntut untuk mengetahui gaya pengambilan keputusan pada konsumen Generasi Y sehingga dapat menetapkan strategi yang tepat untuk menggarap pasar potensial konsumen Generasi Y.

Penelitian tentang perilaku berbelanja pada Generasi Y telah banyak dilakukan, baik di dalam maupun di luar negeri (Bakewell & Mitchell, 2003; Zeng, 2008; Ivan *et al*, 2010; Li Wing Yan, 2011; Zhang, 2012; Parment, 2013; Dharma, 2013; Valentine & Powers, 2013; Sari, 2013). Penelitian ini mengadopsi penelitian yang telah dilakukan Bakewell dan Mitchel (2003), dimana penelitian tersebut berfokus untuk mengetahui gaya pengambilan keputusan konsumen wanita Generasi Y di UK. Berbeda dengan penelitian terdahulu, pada penelitian ini penulis ingin mengetahui gaya pengambilan keputusan pada Generasi Y melalui konsumen pria terkhusus pada produk *fashion casual* yang dibeli di toko. Pemilihan konsumen pria didasarkan pada data yang diperoleh penulis dari sensus penduduk yang dilakukan pada tahun 2010 oleh badan pusat statistik Indonesia seperti berikut.

Tabel 1. Penduduk Indonesia Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, SP2010

| Umur  | Pria       | Wanita     | Total      |
|-------|------------|------------|------------|
| 20–24 | 9,887,713  | 10,003,920 | 19,891,633 |
| 25–29 | 10,631,311 | 10,679,132 | 21,310,443 |
| 30–34 | 9,949,357  | 9,881,328  | 19,830,685 |
| 35–39 | 9,337,517  | 9,167,614  | 18,505,131 |
| Total | 39,805,898 | 39,731,994 | 79,537,892 |

Sumber : www.bps.go.id (2010)

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa populasi pria yang berada pada Generasi Y (usia 21-38 tahun) di Indonesia lebih banyak 73,904 (0,093%) dibandingkan dengan populasi Generasi Y wanita. Pemilihan *fashion* sebagai produk yang akan diteliti karena menurut Wijayanti (2014), *fashion* merupakan kebutuhan mendasar bagi setiap orang. Lebih lanjut, Wijayanti (2014) menyatakan bahwa kata *fashion* merupakan kata yang sangat populer dikalangan masyarakat Indonesia dan dunia, dalam perkembangannya *fashion* menjadi sangat penting, *fashion* dapat mengubah kebutuhan menjadi tuntutan untuk hidup berbudaya dan berubah mengikuti zaman. Pada penelitian ini produk *fashion* yang akan diteliti lebih berfokus pada produk *fashion casual*. Produk *fashion casual* dipilih karena, untuk pria, era *fashion* 2014 masih didominasi dengan gaya casual yang *trendy* dan *update* (Eviniar, 2014). *Fashion casual* dideskripsikan sebagai berbagai macam produk pendukung yang membuat seseorang terlihat nyaman dan santai contohnya kaos, dan celana *jeans*.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui gaya pengambilan keputusan pada konsumen pria Generasi Y untuk produk *fashion casual* yang dibeli di

toko. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya pengambilan keputusan pada konsumen pria Generasi Y untuk produk *fashion casual* yang dibeli di toko. Adapun persoalan dalam penelitian ini adalah, gaya pengambilan keputusan seperti apa yang dilakukan oleh konsumen pria pada Generasi Y untuk produk *fashion casual* yang dibeli di toko?

## 2. Tinjauan Literatur

### 2.1 Generasi Y

Setiap generasi mempunyai ciri dan karakteristik masing-masing. Berbagai kesamaan maupun perbedaan hendaknya dapat dijadikan gambaran umum atas bagaimana mereka berperilaku. Hal ini penting bagi para pemasar karena pemasar harus mengetahui secara mendalam target pasar yang dituju. Salah satu generasi yang paling terkenal dengan keragaman yang berada di dalamnya adalah Generasi Y atau yang biasa dikenal dengan “*Echo Boomers*” atau pun “*Millennials*” (Solomon, 2009).

Secara umum, generasi ini diharapkan menjadi generasi yang paling tinggi dalam hal tingkat pendidikan, dan tingkat pendapatan. Kebanyakan dari

Generasi Y telah memasuki dunia perkuliahan atau pun dunia kerja. Generasi Y juga sadar akan teknologi dan menggunakan *e-mail*, telepon selular, dan juga SMS untuk berkomunikasi, kelompok Generasi Y telah menjadi pemimpin dalam penggunaan layanan telepon selular, seperti SMS sampai internet. Generasi ini juga menikmati media dan program TV yang memang diciptakan untuk mereka (Hawkins & Mothersbaugh, 2010).

Adapun karakteristik psikografis pada kelompok masyarakat yang tergolong dalam Generasi Y menurut Loudon dan Bitta (1993) adalah sebagai berikut. *Socially driven* adalah kelompok ini mempunyai *disposable income* yang paling tinggi, mereka lebih peduli terhadap merek, dan kebanyakan membelanjakan uangnya untuk kebutuhan personal dan pakaian yang mampu memberikan mereka status. *Diversely motivated* merupakan kelompok yang paling giat, berpetualang, dan berbudaya. Selain itu, mereka mampu nyaman beraktivitas baik sendiri maupun dalam kelompok. *Socioeconomically introverted* adalah kelompok yang menyukai aktivitas individu dan membelanjakan uang mereka pada produk dan jasa yang digunakan pada kesenangan tersebut. *Sports-Oriented* adalah kelompok yang mencerminkan pasar yang paling besar untuk olahraga dan perlengkapan *digital*.

## 2.2 Keputusan Pembelian

Menurut Peter dan Olson (2000), keputusan pembelian merupakan sebuah proses pengintegrasian yang menggabungkan pengetahuan untuk mengevaluasi dua atau lebih perilaku alternatif dan memilih salah satu diantaranya. Pada perkembangannya, dalam menentukan keputusan pembelian terdapat gaya yang berbeda-beda antar konsumen. Penelitian pada gaya pengambilan keputusan konsumen telah

dilakukan sejak tahun 1950-an dan sangat bergantung pada penyelidikan terhadap berbagai cara perilaku berbelanja (Pratama & Junaedi, 2013). Gaya pengambilan keputusan konsumen diartikan sebagai “Orientasi jiwa yang mencirikan pendekatan konsumen untuk membuat pilihan” (Sproles & Kendall, 1986). Dalam melakukan pengambilan keputusan menurut Sproles dan Kendall (1986), ada delapan karakteristik gaya pengambilan keputusan yang berbeda yaitu: (1) Perfeksionis adalah karakteristik yang menggambarkan seorang konsumen perfeksionis, yang mencari produk berdasarkan kualitas yang tinggi. Konsumen pada karakteristik ini hanya menerima produk terbaik, dan tidak puas dengan produk yang memiliki status "cukup baik", (2) Kesadaran Merek adalah karakteristik yang mengidentifikasi konsumen dalam melakukan pembelian dengan harga mahal, karena berstatus merek nasional yang terkenal. Mereka percaya bahwa harga yang lebih tinggi menunjukkan kualitas yang lebih baik, (3) Kesadaran *Fashion* merupakan karakteristik yang menunjukkan konsumen yang sadar *fashion* dan kebaruan (tren), konsumen pada karakteristik ini cenderung mencari hal-hal baru. Bagi mereka sangat penting untuk meng *up-to-date* gaya mereka, (4) Rekreasi, kesadaran belanja hedonistic, karakteristik mengidentifikasi konsumen yang melakukan belanja hanya untuk bersenang-senang dan memuaskan diri, (5) Kesadaran Harga, karakteristik ini mengidentifikasi konsumen yang mencari produk dengan harga yang lebih rendah. Mereka cenderung melakukan perbandingan sebelum melakukan pembelian, (6) Impulsif, karakteristik ini mengidentifikasi konsumen yang tidak merencanakan belanja mereka, dan cenderung melakukan pembelian secara spontan yang tidak peduli tentang berapa banyak uang yang telah mereka gunakan.

(7) Kebingungan atas pilihan, karakteristik ini mengidentifikasi konsumen yang mengalami kesulitan membuat pilihan dan cenderung meminta pendapat dari teman atau saudara dalam melakukan keputusan pembelian, (8) Kesetiaan Merek, karakteristik ini mengidentifikasi konsumen yang memiliki merek dan toko favorit. Mereka akan tetap membeli dengan merek yang sama di toko yang sama pada setiap kali mereka berbelanja.

Meski ada delapan gaya yang berbeda dalam pengambilan keputusan, perilaku konsumen memegang peranan penting dalam penentuan proses pengambilan keputusan pembelian. Gaya yang berbeda dalam pengambilan keputusan ini sering muncul dalam pengambilan keputusan secara rutin.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada para responden, yaitu konsumen pria pada kelompok Generasi Y yang pernah membeli produk *fashion casual* di toko.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsumen pria yang pernah membeli produk *fashion casual* di toko, secara lebih spesifik sampel atau responden yang digunakan adalah pria di lingkungan Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga yang tergolong pada Generasi Y atau pada tahun 2015 berusia antara 21-38 tahun (lahir pada tahun 1977-1994) dan pernah membeli produk *fashion casual* di toko. Menurut Hair *et al.* (1995), nilai minimal jumlah kuesioner didapat dari jumlah parameter dikalikan dengan angka lima, sehingga untuk penelitian ini minimal menggunakan 180 responden (36 parameter penelitian dikalikan dengan angka lima). Penulis

menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria pria di lingkungan Universitas Kristen Satya Wacana yang tergolong pada Generasi Y atau pada tahun 2015 berusia antara 21-38 tahun (lahir pada tahun 1977-1994) dan pernah membeli produk *fashion casual* di toko, peneliti juga menggunakan teknik *snowball sampling* untuk mencari responden dengan karakteristik yang serupa.

### 3.1 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan data yang dikumpulkan dalam penelitian untuk menjawab persoalan dalam penelitian (Ferdinand, 2006). Ukuran yang digunakan yaitu distribusi frekuensi, rata-rata hitung, dan tabulasi silang yang diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai karakteristik responden dan menjelaskan serta memberi gambaran atas indikator empirik item pernyataan yang ada dalam kuesioner.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Penelitian Pendahuluan

Pada tahap pertama, peneliti membagikan kuesioner kepada 30 responden yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti sebagai tahap pendahuluan.

#### 4.1.1 Uji Kualitas Data

##### 4.1.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada tahap pertama, peneliti membagikan kuesioner kepada 30 responden sebagai tahap pendahuluan untuk melihat validitas dan reliabilitas dari masing-masing indikator yang akan digunakan sebagai pernyataan dalam kuesioner. Menurut Hair *et al.* (2010), untuk responden sejumlah 30, suatu indikator dinyatakan valid jika nilai *corrected item-total correlation*  $\geq 0.361$

dan dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.5. Dari hasil perhitungan ditemukan bahwa terdapat beberapa indikator yang tidak valid

sehingga dilakukan sedikit perubahan pernyataan pada kuesioner yang indikatornya tidak valid yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. Perubahan Pernyataan Pada Kuesioner

| No | Pernyataan Awal   | Pernyataan Setelah Penyesuaian  |
|----|---|---|
| 1  | Saya tidak akan membeli produk <i>fashion casual</i> yang rusak meskipun saya mendapatkan potongan harga.   | Saya akan membeli produk <i>fashion casual</i> yang rusak asalkan saya mendapatkan potongan harga.  |
| 2  | Saya tidak akan mendengarkan saran yang diberikan oleh orang tua (ayah atau ibu) untuk mengganti merek produk <i>fashion casual</i> yang selalu saya gunakan.         | Saya akan mendengarkan saran yang diberikan oleh orang tua (ayah atau ibu) untuk mengganti merek produk <i>fashion casual</i> yang selalu saya gunakan.         |
| 3  | Saya tidak akan mendengarkan saran yang diberikan oleh saudara kandung (kakak atau adik) untuk mengganti merek produk <i>fashion casual</i> yang selalu saya gunakan. | Saya akan mendengarkan saran yang diberikan oleh saudara kandung (kakak atau adik) untuk mengganti merek produk <i>fashion casual</i> yang selalu saya gunakan. |

Sumber: Data Primer diolah (2015)

Setelah dilakukan penyesuaian, kuesioner disebarakan ulang kepada 30 responden yang berbeda. Dalam hasil penyebaran ulang kuesioner, masih ditemukan beberapa indikator yang tidak valid, sehingga pernyataan pada kuesioner yang memiliki indikator tidak valid dihilangkan dalam daftar pernyataan, beberapa indikator yang tidak valid yaitu:

1. Saya akan mendengarkan saran yang diberikan oleh orang tua (ayah atau ibu) untuk mengganti merek produk *fashion casual* yang selalu saya gunakan.
2. Saya akan mendengarkan saran yang diberikan oleh saudara kandung (kakak atau adik) untuk mengganti merek produk *fashion casual* yang selalu saya gunakan.

Sehingga total item pernyataan yang digunakan untuk penelitian aktual 36 pernyataan dari 38 pernyataan yang telah disusun (dua item gugur).

## 4.2 Penelitian Aktual

Pada penelitian aktual, peneliti membagikan kuesioner kepada 180

responden yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti.

### 4.2.1 Uji Kualitas Data

#### 4.2.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa seluruh item yang digunakan sebagai pernyataan dalam kuesioner telah valid dan reliabel karena masing-masing item pernyataan memiliki nilai *corrected item-total correlation*  $\geq 0.146$  dan telah memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0.5.

#### 4.2.1.2 Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan diuraikan karakteristik responden yang telah diklasifikasikan oleh peneliti berdasarkan beberapa karakteristik yaitu fakultas, tahun kelahiran, jenis pekerjaan, pendapatan perbulan, pengeluaran perbulan untuk produk *fashion casual*, frekuensi mengunjungi toko *fashion casual*, dan frekuensi membeli produk *fashion casual* di toko.

Karakteristik responden dijabarkan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4. Karakteristik Responden

| No       | Kategori  | Sub Kategori                  | Frekuensi       | Persentase |
|----------|---|-------------------------------|-----------------|------------|
| 1        | Fakultas  | Biologi                       | 3               | 1.7%       |
|          |   | Bahasa dan Sastra             | 2               | 1.1%       |
|          |   | Ekonomika dan Bisnis          | 153             | 85.0%      |
|          |   | Hukum                         | 1               | 0.6%       |
|          |   | Ilmu Komunikasi               | 3               | 1.7%       |
|          |   | Keguruan dan Ilmu Pendidikan  | 1               | 0.6%       |
|          |   | Pertanian dan Bisnis          | 2               | 1.1%       |
|          |   | Psikologi                     | 3               | 1.7%       |
|          |   | Teknik Elektro                | 3               | 1.7%       |
|          |   | Teknik Informasi              | 9               | 5.0%       |
| 2        | Tahun Kelahiran   | 1985                          | 3               | 1.7%       |
|          |   | 1986                          | 1               | 0.6%       |
|          |   | 1988                          | 4               | 2.2%       |
|          |   | 1989                          | 3               | 1.7%       |
|          |   | 1990                          | 6               | 3.3%       |
|          |   | 1991                          | 8               | 4.4%       |
|          |   | 1992                          | 27              | 15.0%      |
|          |   | 1993                          | 52              | 28.9%      |
|          |   | 1994                          | 76              | 42.2%      |
|          |   | 3                             | Jenis Pekerjaan | Mahasiswa  |
| Dosen    | 1   |                               |                 | 0.6%       |
| Karyawan | 2   |                               |                 | 1.1%       |
| 4        | Pendapatan Perbulan                                     | < Rp. 1.000.000               | 88              | 48.9%      |
|          |   | Rp. 1.000.000 – Rp. 1.499.000 | 45              | 25.0%      |
|          |   | Rp. 1.500.000 – Rp. 2.000.000 | 28              | 15.6%      |
|          |   | > Rp. 2.000.000               | 19              | 10.6%      |
| 5        | Pengeluaran Perbulan Untuk Produk <i>Fashion Casual</i> | < Rp. 499.000                 | 89              | 49.4%      |
|          |   | Rp. 500.000 – Rp. 999.000     | 57              | 31.7%      |
|          |   | Rp. 1.000.000 – Rp. 1.499.000 | 23              | 12.8%      |
| 6        | Frekuensi Mengunjungi Toko <i>Fashion Casual</i>        | > Rp. 1.500.000               | 11              | 6.1%       |
|          |   | < 3 kali dalam sebulan        | 152             | 84.4%      |
|          |   | 4 - 6 kali dalam sebulan      | 24              | 13.3%      |
|          |   | 7 - 10 kali dalam sebulan     | 3               | 1.7%       |
| 7        | Frekuensi Membeli Produk <i>Fashion Casual</i>          | > 10 kali dalam sebulan       | 1               | 0.6%       |
|          |   | < 3 kali dalam sebulan        | 161             | 89.4%      |
|          |   | 4 - 6 kali dalam sebulan      | 15              | 8.3%       |
|          |   | 7 - 10 kali dalam sebulan     | 3               | 1.7%       |
|          |   | > 10 kali dalam sebulan       | 1               | 0.6%       |

Sumber: Data Primer diolah (2015)

Data yang tersaji pada tabel 4 menunjukkan bahwa responden yang berasal dari Fakultas Ekonomika dan Bisnis berjumlah paling banyak yaitu 85% dari total responden. Sedangkan untuk tahun kelahiran, 42.2% didominasi oleh responden yang lahir pada tahun 1994 dan sebesar 98.3% responden memiliki pekerjaan sebagai mahasiswa. Rata-rata responden dalam penelitian ini memiliki pendapatan perbulan, < Rp. 1.000.000 dengan jumlah 48.9%.

Sedangkan responden yang paling sedikit yaitu responden yang memiliki pendapatan > Rp. 2.000.000 dengan persentase hanya 10.6% dari total responden.

Berdasarkan pengeluaran perbulan untuk produk *fashion casual* yang dibeli di toko tampak 49.4% responden melakukan pengeluaran < Rp. 499.000 dan merupakan jumlah responden paling banyak. Berdasarkan frekuensi mengunjungi toko *fashion casual*,

responden lebih banyak mengunjungi toko *fashion casual* < tiga kali dalam sebulan dengan jumlah 84.4%. Responden yang membeli < tiga kali dalam sebulan lebih banyak dibandingkan frekuensi yang lain, dengan jumlah 89.4%.

Selanjutnya peneliti akan menjelaskan mengenai data deskriptif yang mencakup tentang nilai maksimum dan nilai minimum. Data deskriptif

tersebut berdasarkan jawaban responden terhadap pernyataan melalui kuesioner yang telah disebarkan. Untuk memudahkan analisis, peneliti mengklasifikasikan distribusi skor rata-rata jawaban responden kedalam lima kriteria, dimana penentuan kriteria atas skor rata-rata jawaban mengacu pada Paramita (2009), sebagai berikut :

Tabel 5. Analisis Statistik Deskriptif

| Kriteria            | Interval Rata-Rata Jawaban |
|---------------------|----------------------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1.00-1.80                  |
| Tidak Setuju        | 1.81-2.60                  |
| Kurang Setuju       | 2.61-3.40                  |
| Setuju              | 3.41-4.20                  |
| Sangat Setuju       | 4.21-5.00                  |

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Peneliti membagi tahun kelahiran responden berdasarkan dekade yang berbeda, hal tersebut dilakukan untuk melihat perbedaan lebih spesifik antara responden Generasi Y. Pertama responden 1980an yaitu responden yang lahir antara tahun 1985-1989, dimana responden tersebut sebagian besar telah memasuki dunia kerja yang diduga memiliki perilaku berbelanja yang berbeda berdasarkan kebutuhan dan lingkungan. Kategori kedua responden 1990an yaitu responden yang meliputi tahun kelahiran antara 1990-1994, dimana responden tersebut sebagian besar berada pada lingkungan perkuliahan yang masih

memiliki banyak waktu untuk bergaul serta berkumpul bersama teman sehingga ada kemungkinan perbedaan gaya pengambilan keputusan. Oleh karena itu ada tiga analisis dalam pembahasan: pertama analisis gaya keputusan pembelian responden tahun 1980an. Kedua analisis gaya keputusan pembelian responden tahun 1990an dan ketiga analisis keseluruhan yang meliputi seluruh responden yang lahir antara tahun 1985-1994 atau seluruh responden dalam penelitian.

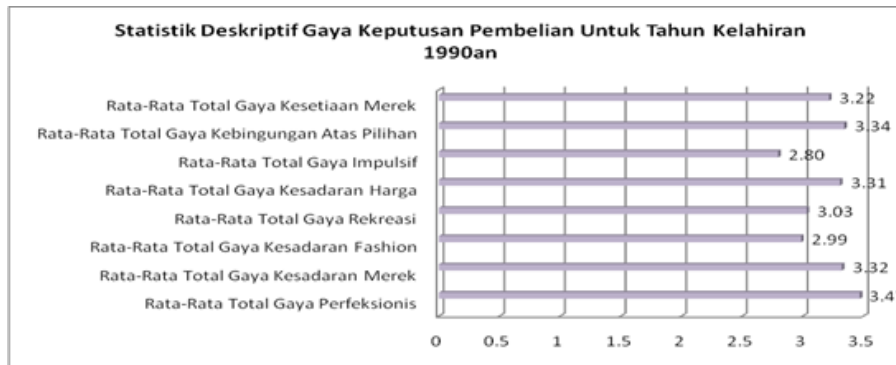
Adapun deskriptif statistik rata-rata jawaban responden akan dijabarkan sebagai berikut :

Diagram 1. Statistik Deskriptif Gaya Keputusan Pembelian untuk Tahun Kelahiran 1980an



Sumber: Data Primer diolah (2015)

Diagram 2. Statistik Deskriptif Gaya Keputusan Pembelian untuk Tahun Kelahiran 1990an



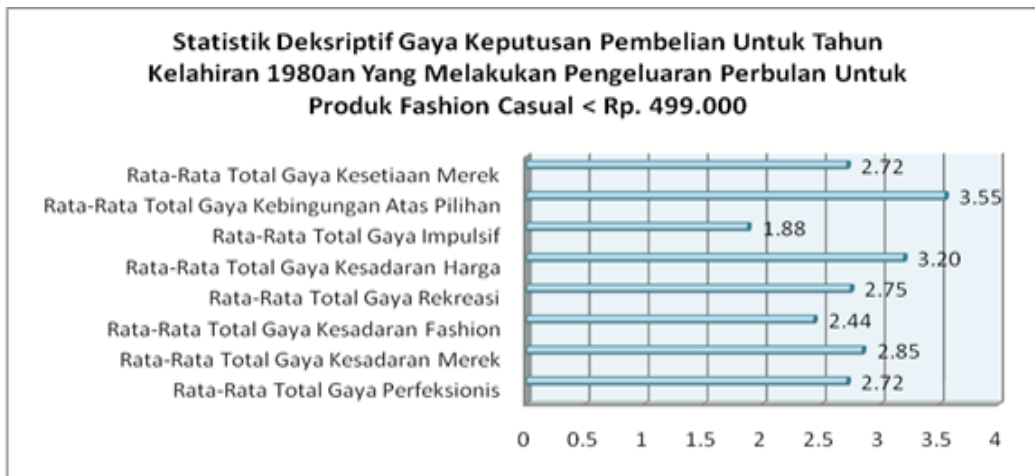
Sumber: Data Primer diolah (2015)

Diagram 1 dan 2 menunjukkan responden yang lahir pada tahun 1980an cenderung menggunakan Gaya Kebingungan Atas Pilihan ketika membeli produk *fashion casual* dengan nilai rata-rata total 3.18. Kemudian gaya berikutnya yang digunakan adalah Gaya Perfeksionis dengan nilai rata-rata total 3.13 dimana keduanya masuk dalam kategori kurang setuju. Sementara responden yang lahir pada tahun 1990an cenderung

menggunakan Gaya Perfeksionis dengan nilai rata-rata total paling tinggi dibandingkan dengan gaya yang lain yaitu 3.47. Nilai tersebut masuk dalam kategori setuju, kemudian gaya berikutnya yang digunakan responden yang lahir pada tahun 1990an adalah Gaya Kebingungan Atas Pilihan dengan nilai rata-rata total 3.34 dan masuk dalam kategori kurang setuju.

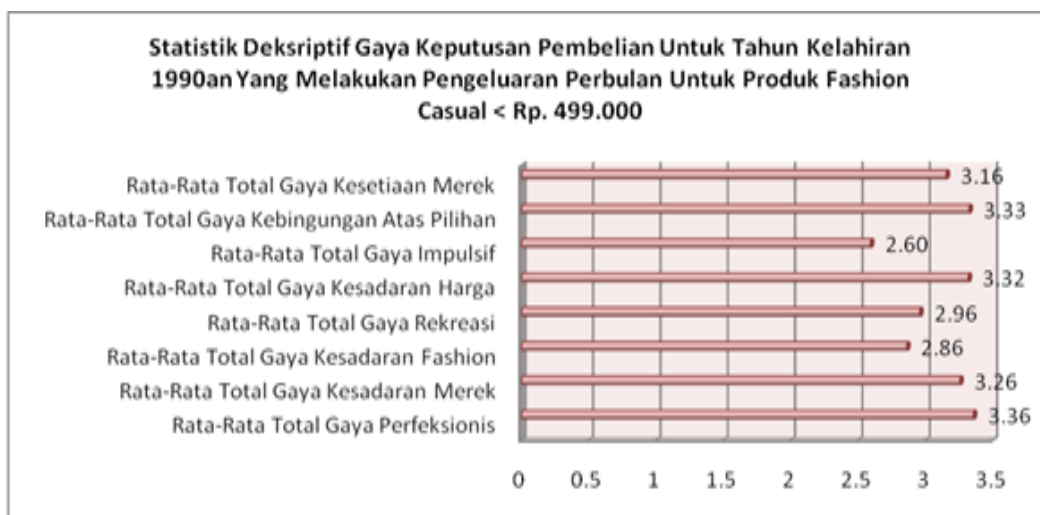


Diagram 3. Statistik Deskriptif Gaya Keputusan Pembelian untuk Tahun Kelahiran 1980an yang Melakukan Pengeluaran Perbulan untuk Produk Fashion Casual < Rp 499.000



Sumber: Data Primer diolah (2015)

Diagram 4. Statistik Deskriptif Gaya Keputusan Pembelian untuk Tahun Kelahiran 1990an yang Melakukan Pengeluaran Perbulan untuk Produk Fashion Casual < Rp 499.000

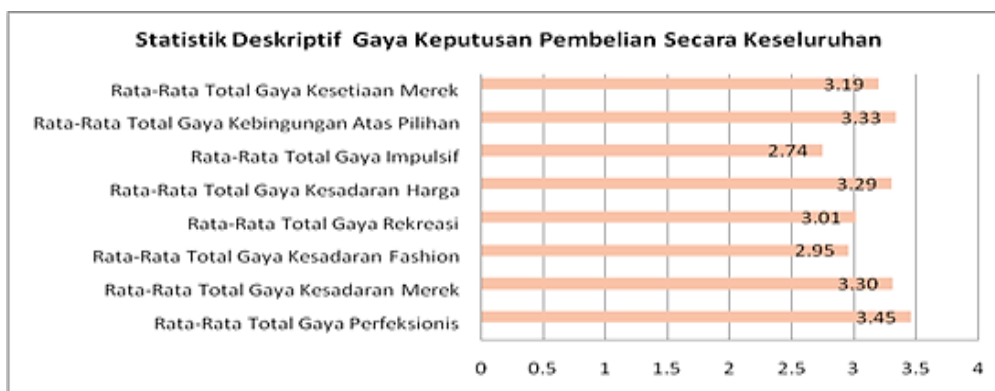


Sumber: Data Primer diolah (2015)

Diagram 3 dan 4 menunjukkan bahwa responden yang lahir pada tahun 1980an, yang melakukan pengeluaran perbulan untuk produk *fashion casual* < Rp. 499.000 menggunakan Gaya Kebingungan Atas Pilihan. Gaya tersebut memiliki nilai rata-rata total 3.55 dan masuk kedalam kategori setuju.

Responden yang lahir pada tahun 1990an yang melakukan pengeluaran perbulan untuk produk *fashion casual* < Rp. 499.000 memiliki Gaya Perfeksionis. Gaya tersebut memiliki nilai rata-rata total 3.36 dan termasuk dalam kategori kurang setuju.

Diagram 5. Statistik Deskriptif Gaya Keputusan Pembelian Secara Keseluruhan



Sumber: Data Primer diolah (2015)

Diagram 5 menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden Generasi Y dalam penelitian ini dalam menggunakan Gaya Perfeksionis dalam melakukan

pembelian di toko produk *fashion casual* dimana memiliki nilai rata-rata total 3.45 dan masuk dalam kategori setuju.

Tabel 6. Perbandingan Urutan Gaya Keputusan Pembelian

| No | Kategori                      | Urutan Gaya Keputusan Pembelian |        |           |      |
|----|-------------------------------|---------------------------------|--------|-----------|------|
|    |                               | 1980an                          | 1990an | 1985-1994 | Zeng |
| 1  | Gaya Perfeksionis             | 2                               | 1      | 1         | 2    |
| 2  | Gaya Kesadaran Merek          | 4                               | 3      | 3         | 3    |
| 3  | Gaya Kesadaran Fashion        | 7                               | 7      | 7         | -    |
| 4  | Gaya Rekreasi                 | 6                               | 6      | 6         | 1    |
| 5  | Gaya Kesadaran Harga          | 3                               | 4      | 4         | 4    |
| 6  | Gaya Impulsif                 | 8                               | 8      | 8         | 7    |
| 7  | Gaya Kebingungan Atas Pilihan | 1                               | 2      | 2         | 5    |
| 8  | Gaya Kesetiaan Merek          | 5                               | 5      | 5         | 6    |

Sumber: Data Primer diolah (2015)

Pada tabel 5 telah dipaparkan urutan gaya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh konsumen Generasi Y yang lahir pada dekade yang berbeda dan juga keseluruhan. Hasil diatas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan urutan antara responden yang lahir pada tahun 1980an dan 1990an. Namun tidak terdapat perbedaan pada urutan gaya pengambilan keputusan antara responden yang lahir pada tahun 1990an dan responden secara keseluruhan.

### 4.3 Pembahasan Gaya Keputusan Pembelian Responden Generasi Y Keseluruhan (tahun kelahiran 1985-1994)

Data pada diagram 5 diketahui bahwa responden dalam penelitian ini menunjukkan seluruh kedelapan karakteristik gaya keputusan pembelian. Hal ini dapat dilihat melalui rata-rata total tiap gaya keputusan pembelian bernilai > 2.60, nilai tersebut termasuk dalam kategori setuju. Dalam penelitian ini

terdapat satu perbedaan dengan Zeng (2008), dimana dari ke delapan gaya keputusan pembelian terdapat satu gaya yang bukan merupakan gaya keputusan pembelian yaitu gaya Kesadaran *Fashion*. Perbedaan lain adalah gaya dominan yang dilakukan oleh mahasiswa Generasi Y di China yaitu Gaya Rekreasi sementara dalam penelitian ini Gaya Rekreasi berada pada urutan ke enam. Gaya yang dominan dalam penelitian ini merupakan Gaya Perfeksionis hal ini berarti bahwa responden mencari produk berdasarkan kualitas, mereka tidak puas dengan produk yang memiliki status cukup baik dan bukan memilih produk hanya untuk bersenang-senang serta memuaskan diri (Sproules & Kendall, 1986).

Hal yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Zeng (2008) adalah Gaya Impulsif berada pada urutan terakhir. Hal ini berarti bahwa responden kurang setuju untuk melakukan pembelian spontan yang tidak direncanakan dan tidak memperdulikan berapa banyak uang yang telah dikeluarkan. Sebaliknya dalam penelitian ini menunjukkan konsumen memperhatikan berapa biaya yang dikeluarkan untuk setiap pembelian yang telah dilakukan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4 dimana 49.4% responden hanya melakukan pengeluaran < Rp. 499.000 untuk membeli produk *fashion casual* selama satu bulan dan hanya 6.1% responden yang mengeluarkan biaya > Rp. 1.500.000.

Dari hasil wawancara singkat kepada beberapa responden yang melakukan pengeluaran perbulan untuk produk *fashion casual* < Rp. 499.000 menyebutkan

“Ya, aku memang kalau belanja produk *fashion casual* gak banyak-banyak dan pasti direncanain lebih dulu”.

“Aku lebih senang *up-to-date gadget* daripada produk *fashion casual*,

*jadi jarang beli*” (Responden A)

“Aku orangnya pilih-pilih, jadi beli sedikit gak apa-apa yang penting barangnya oke”. (Responden B)

“Okenya aku ngga berdasarkan merek. Yang penting ngga ada yang cacat sama bahannya awet trus nyaman dipake” (Responden C)  
(wawancara, 30/4/2015).

Dari hasil wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa, responden memang hanya melakukan pengeluaran yang sedikit untuk membeli produk *fashion casual*. Hal ini dilakukan karena kualitas yang baik yang diharapkan responden atas setiap produk *fashion casual* yang dibeli. Selain itu ukuran kualitas *fashion casual* yang ada dibenak responden adalah tentang kesempurnaan produk, keawetan produk serta kenyamanan produk saat digunakan.

Berbeda dengan salah satu pernyataan Loudon dan Bitta (1993) mengenai karakteristik psikografis *socially driven* pada kelompok masyarakat Generasi Y. Ada kemungkinan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki karakteristik *sports-oriented* lebih kuat daripada *socially driven*. Diduga responden lebih mencerminkan pasar paling besar untuk produk olahraga dan perlengkapan *digital* (Loudon & Bitta, 1993). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hawkins dan Mothersbaugh (2010) yang menyatakan bahwa konsumen generasi Y sadar akan teknologi. Sehingga diduga responden mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk pembelian produk-produk *digital* daripada *fashion casual*.

Dapat dilihat pada tabel 4 bahwa responden bukan merupakan kelompok yang memiliki pendapatan paling tinggi sebagaimana karakteristik psikografis *socially driven*. Sebaliknya hanya 10.6%

responden memiliki pendapatan perbulan > Rp. 2.000.000. Responden juga kurang peduli terhadap merek serta tidak banyak membelanjakan uangnya untuk produk pakaian yang mampu memberikan status. Pada diagram 5 berdasarkan nilai rata-rata total menunjukkan bahwa Gaya Kesadaran Merek berada pada urutan ke tiga dalam gaya keputusan pembelian bagi responden. Hal ini menunjukkan bahwa responden tidak membeli produk dengan harga yang lebih mahal karena memiliki status merek yang lebih dikenal. Responden kurang percaya bahwa harga yang lebih tinggi menunjukkan kualitas yang lebih baik.

Diduga hal ini juga yang menyebabkan konsumen kurang setuju terhadap gaya kesadaran *fashion* yang merupakan urutan ke 7 dalam gaya keputusan pembelian yang dilakukan responden. Hal ini berarti bahwa konsumen kurang mencari tahu hal baru dalam tren *fashion* sehingga kurang mementingkan untuk meng *up-to-date* gaya *fashion* demi meng *up-to-date* produk-produk *digital* mereka.

Secara urutan gaya keputusan pembelian, hasil dalam penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Zeng (2008). Dapat dilihat pada tabel 5 bahwa secara keseluruhan hanya ada dua gaya yang menempati urutan sama yaitu urutan ke tiga Gaya Kesadaran Merek dan urutan ke empat yaitu Gaya Kesadaran Harga.

### **Gaya Keputusan Pembelian Responden Generasi Y Tahun Kelahiran 1980an**

Data pada diagram 1 menunjukkan responden yang lahir pada tahun 1980an cenderung menggunakan Gaya Kebingungan Atas Pilihan, yang berarti bahwa responden yang lahir pada 1980an memiliki kesulitan dalam membuat pilihan dan cenderung meminta pendapat dari teman atau saudara dalam melakukan keputusan pembelian (Sproles & Kendall, 1986).

Menurut hasil wawancara singkat dari salah seorang responden yang memberikan skor tinggi pada aspek kebingungan atas pilihan menyebutkan

*“Setiap saya hendak berbelanja produk fashion casual selalu bingung. Ketika saya pergi ke sebuah toko fashion casual, ada banyak sekali merek yang disediakan oleh toko fashion casual. Karena itu saya tidak pernah pergi sendirian ketika akan berbelanja produk fashion casual”.* (wawancara, 30/4/2015).

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Gaya Kebingungan Atas Pilihan yang dilakukan oleh responden diduga terjadi karena terlalu banyaknya merek yang disediakan oleh toko *fashion casual*. Hal ini membuat responden meminta saran kepada teman apabila ingin membeli produk *fashion casual*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizal (2010), yang menyatakan bahwa kelompok rujukan berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian seseorang.

Data pada diagram 1 menunjukkan bahwa responden yang lahir pada tahun 1980an menempatkan gaya keputusan pembelian impulsif dalam urutan terakhir dalam gaya keputusan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang lahir pada tahun 1980an kurang setuju untuk melakukan pembelian spontan yang tidak direncanakan dan tidak memperdulikan berapa banyak uang yang telah dikeluarkan.

Secara berurutan gaya keputusan pembelian yang dilakukan oleh responden 1980an yaitu: Gaya Kebingungan Atas Pilihan, Gaya Perfeksionis, Gaya Kesadaran Harga, Gaya Kesadaran Merek, Gaya Kesetiaan Merek, Gaya Rekreasi, Gaya Kesadaran *Fashion*, dan Gaya Impulsif.

## **Gaya Keputusan Pembelian Responden Generasi Y Tahun Kelahiran 1990an**

Data pada diagram 2 menunjukkan responden yang lahir pada tahun 1990an cenderung menggunakan Gaya Perfeksionis dalam keputusan pembelian, yang berarti bahwa responden yang lahir pada tahun 1990an mencari produk berdasarkan kualitas. Mereka tidak puas dengan produk yang memiliki status cukup baik dan bukan memilih produk hanya untuk bersenang-senang serta memuaskan diri. Hal ini sejalan dengan penelitian Isyanto *et al.* (2012), yang menyatakan bahwa kualitas merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian.

Data pada diagram 4 menunjukkan kesamaan dengan responden tahun 1980an dimana responden menempatkan Gaya Impulsif dalam urutan terakhir dalam gaya keputusan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang lahir pada tahun 1980an dan 1990an kurang setuju untuk melakukan pembelian spontan yang tidak direncanakan dan tidak memperdulikan berapa banyak uang yang telah dikeluarkan.

Secara berurutan gaya keputusan pembelian yang dilakukan oleh responden 1990an yaitu: Gaya Perfeksionis, Gaya Kebingungan Atas Pilihan, Gaya Kesadaran Merek, Gaya Kesadaran Harga, Gaya Kesetiaan Merek, Gaya Rekreasi, Gaya Kesadaran *Fashion*, dan Gaya Impulsif.

## **5. Kesimpulan**

Hasil dari pembahasan gaya pengambilan keputusan pembelian pada konsumen pria Generasi Y untuk produk *fashion casual* yang dibeli di toko, dapat disimpulkan bahwa: pertama, gaya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh responden yang lahir pada tahun 1980an merupakan Gaya Kebingungan Atas Pilihan. Kedua, gaya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh responden

yang lahir pada tahun 1990an merupakan Gaya Perfeksionis.

Secara keseluruhan, responden dalam penelitian ini menempatkan gaya Impulsif dalam gaya pengambilan keputusan terakhir dalam urutan gaya pengambilan keputusan yang dilakukan. Adanya dugaan bahwa responden memiliki karakteristik psikografis *sports-oriented* lebih kuat daripada *socially driven*.

### **5.1 Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis berisi tentang kontribusi yang diperoleh dari penelitian terhadap teori yang ada. Implikasi yang diharapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Zeng (2008) dimana terdapat satu perbedaan yaitu: penelitian ini menunjukkan seluruh kedelapan karakteristik gaya keputusan pembelian, sementara penelitian Zeng (2008) hanya menunjukkan tujuh karakteristik gaya keputusan pembelian. Perbedaan terjadi karena karakteristik yang berbeda dari responden. Responden di China menurut Zeng (2008), lebih menyukai memilih produk dengan melihat dan memegang secara langsung produk yang akan dibeli. Selain itu Generasi Y di China menurut Salzman (1999) cenderung kurang sadar akan tradisi, tetapi lebih berorientasi pada merek, keberhasilan dan *selfsatisfaction*.

### **5.2 Implikasi Terapan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka implikasi terapan yang dapat diberikan adalah sebagai pemasar produk *fashion* di Salatiga terutama yang menyediakan *fashion casual*, perlu menggunakan pendekatan yang memperhatikan kualitas dari setiap produk yang telah dihasilkan dan yang akan didistribusikan. Pemasar perlu memberikan informasi produk yang lebih rinci kepada konsumen dalam kelompok

Generasi Y, guna mengurangi kebingungan atas pilihan. Selanjutnya, toko *fashion casual* di Salatiga juga diharapkan lebih peka terhadap perbedaan gaya keputusan pembelian yang dilakukan oleh konsumen Generasi Y yang lahir pada dekade yang berbeda.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut; pertama, Responden dalam penelitian ini belum seluruhnya mencakup kategori Generasi Y. Kedua, teori tentang karakteristik psikografis Generasi Y di Indonesia belum ada, oleh karena itu penelitian ini menggunakan teori dari luar negeri mengenai karakteristik psikografis Generasi Y, sehingga memungkinkan terjadi perbedaan hasil karena perbedaan lingkungan, budaya dan aspek sosial lainnya. Ketiga, ada kemungkinan bahwa masyarakat Indonesia memiliki kesadaran merek yang tinggi, tetapi ingin membeli produk *fashion casual* dengan harga yang murah, namun belum ada kategori atau gaya keputusan pembelian yang sesuai

dengan karakteristik masyarakat Indonesia tersebut. Keempat, teori mengenai perbedaan perilaku dalam memilih pakaian pada usia dan jenis pekerjaan yang berbeda belum ada.

### 5.4 Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka saran untuk penelitian mendatang adalah melakukan penelitian yang dapat menjangkau seluruh kategori dalam Generasi Y (responden lahir pada tahun 1977-1994). Meski hasil pra-survei yang dilakukan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis menunjukkan dominasi pembelian di toko, hal ini tidak berarti bahwa seluruh konsumen pria melakukan pembelian produk *fashion casual* hanya di toko, sehingga kedepannya diharapkan dapat dilakukan penelitian terhadap keputusan pembelian produk *fashion casual* yang dilakukan melalui media *online*. Lalu, diharapkan kedepannya peneliti selanjutnya dapat meneliti perbandingan gaya keputusan pembelian yang dilakukan oleh konsumen pria dan wanita yang tergolong dalam Generasi Y untuk produk *fashion casual*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakewell, C., & Mitchell, W. (2003). Generation Y female consumer decision making styles. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2), 95-106. <https://doi.org/10.1108/09590550310461994>
- Dharma, A. (2013). *Store atmosphere* sebagai *stimuli* minat beli konsumen Generasi Y. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 2(4).
- Ekowati, T. (2009). Compulsive buying: tinjauan pemasar dan psikolog. *Segmen Jurnal Manajemen dan Bisnis*, (1). Diakses 2 Februari, 2015, dari <http://ejournal.umpwr.ac.id> tanggal.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gerald, V. (2013). Fenomena konsumtif kelas menengah Indonesia. Diakses 5 Agustus, 2013, dari <http://www.shnews.co>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1995). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. (2010). *Consumer Behavior Building Marketing Strategy* (11th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Suryowati, E. (2014). Pendapatan per kapita Indonesia 2013 capai Rp 36,5 juta. Diakses 3 Februari, 2015, dari <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/02/05/1334087/>
- Ulfah, M. (2014). Gaya casual untuk pria masih akan mendominasi fashion 2014. Diakses 4 Februari, 2015, dari <http://www.rancahpost.co.id/20140924299/>
- Isyanto, P., Eman, & Herligiani. (2012). Pengaruh kualitas produk terhadap keputusan pembelian handphone blackberry pada mahasiswa ekonomi Universitas Singaperbangsa Karawang. *Jurnal Manajemen*, 9(4).
- Ivan, D. I., Suleska, A. C., & Rajh, E. (2010). Decision-making styles of young-adult consumers in the Republic of Macedonia. *Economic research-Ekonomiska istraživanja*, 23(4), 102-113.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2010.11517436>
- Japariato, E., & Sugiharto, S. (2012). Pengaruh shopping life style dan fashion involvement terhadap impulse buying behavior masyarakat high income Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 6(1), 32-41. Diakses 2 Februari, 2015, dari <http://repository.petra.ac.id>.  
<https://doi.org/10.9744/pemasaran.6.1.32-41>
- Joey, L. W. (2011). How does fast fashion influence the consumer shopping behavior of generation y in Hong Kong. *Thesis*. Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.
- Lehtonen, T. K., & Mäenpää, P. (1997). Shopping in the east centre mall. *The Shopping Experience*, 1, 136-165.  
<https://doi.org/10.4135/9781446216972.n7>
- Loudon, D. L. & Bitta, A. J. D. (1993). *Consumer behavior, Concepts and Applications*. (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Mayasari, I., & Maharani, A. (2011). Idealisme versus relativisme generasi y terhadap iklan dengan tema sexual appeal. *Jurnal KARISMA*, (2), 84-93.

- Paramitha, E., L. (2009). Anak sebagai future market: studi autobiographical memory. *Thesis*. Salatiga: Magister Manajemen Universitas Kristen Satya Wacana. Dipublikasikan.
- Parment, A. (2013). Generation y vs. baby boomers: shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 189-199.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.12.001>
- Peter, J, Paul., Olson., Jerry C. (2000). *Consumer Behavior: Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*. Terjemahan Damos Sihombing. Jakarta: Jilid 1. Edisi 4, Erlangga.
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2000). Consumer behavior: Perilaku konsumen dan strategi pemasaran. (4 ed). Jakarta: Erlangga.
- Phelps, M. (1999). The millennium kid. *The International Journal of Advertising and Marketing to Children*, 14, 135-9.  
<https://doi.org/10.1108/eb027606>
- Pratama, D., & Junaedi, S. (2013). Pengaruh kebingungan konsumen dan gaya pengambilan keputusan konsumen terhadap *coping* strategis dalam pembelian smartphone. *Thesis*. Yogyakarta: Program Sarjana Universitas Atma Jaya.
- Rizal, A. (2010). analisis pengaruh grup referensi dan keluarga terhadap keputusan pembelian ponsel qwerty. *Thesis*. Jakarta: Program Sarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Sari, P. (2013). Peran gaya hidup hedonisme dan *locus of control* dalam menjelaskan kecenderungan *shopping addiction* pada remaja putri di Program Studi Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya. *Thesis*. Malang: Program Sarjana Ilmu Politik Universitas Brawijaya.
- Solomon, R. (2009). *Customer Behaviour: A European Perspective*. Financial Times Prentice Hall, New Jersey.
- Sprotles, G. B., & Kendall, E. L. (1986). A methodology for profiling consumers' decision-making styles. *Journal of Consumer Affairs*, 20(2), 267-279.  
<https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.1986.tb00382.x>
- Valentine, D. B., & Powers, T. L. (2013). Online product search and purchase behavior of generation y. *Atlantic Marketing Journal*, 2(1), 76-90.
- Wijayanti, E. (2014). Manfaat hasil belajar *fashion merchandising* sebagai kesiapan menjadi pengelola bisnis *fashion* di *department store*. *Thesis*. Bandung: Program Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.



[www.bps.go.id/download\\_file/IP\\_September\\_2013.pdf](http://www.bps.go.id/download_file/IP_September_2013.pdf). Diakses 3 Februari 2015

Zeng, Y. (2008). An investigation of decision-making style of Chinese College Student online apparel shoppers. *Thesis*. China: Wuhan University of Science and Engineering.

Zhang, Y. (2012). Fashion attitudes and buying behaviors of cross-cultural college students toward apparel products. *Thesis*. Muncie Indiana: Ball State University.

# ANALISIS MODEL STRUKTURAL FAKTOR-FAKTOR PEMBENTUK FASHION-ORIENTED IMPULSE BUYING PRODUK RITEL FASHION BERDASARKAN SUDUT PANDANG KONSUMEN USIA REMAJA

Berto Mulia Wibawa<sup>1)</sup>, Geodita Woro Bramanti<sup>2)</sup>

<sup>1)2)</sup> Departemen Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

e-mail: berto@mb.its.ac.id

## ABSTRAK

Dampak globalisasi mendorong banyak pengusaha ritel dari luar negeri dengan kemampuan kapital yang besar melakukan aktivitas bisnis di Indonesia. Hal ini didukung oleh fenomena industri fashion yang saat ini semakin berkembang di Indonesia. Pembelian tak terencana (*impulse buying*) merupakan tindakan pembelian yang dilakukan konsumen dimana sebelumnya belum ada rencana untuk membeli produk tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan *fashion involvement*, *positive emotion*, *hedonic consumption tendency*, dan *fashion-oriented impulse buying* pada ritel fashion di Galaxy Mall Surabaya. Metode penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif konklusif dengan tipe *multiple cross-sectional* dan *judgmental sampling*. Penyebaran kuesioner telah dilakukan dengan cara survei langsung ke 188 pelanggan Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius yang berusia 15-21 yang pernah melakukan aktivitas pembelian di salah satu dari ketiga ritel tersebut dalam 1 bulan terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *fashion involvement* memiliki pengaruh positif terhadap *positive emotion*, *hedonic consumption tendency*, dan *fashion-oriented impulse buying*. kemudian *hedonic consumption tendency* memiliki pengaruh positif terhadap *positive emotion* dan *fashion-oriented impulse buying*. Temuan lainnya menunjukkan *positive emotion* tidak berpengaruh terhadap *fashion-oriented impulse buying*. Hasil penelitian ini juga merekomendasikan strategi retail mix dapat diterapkan oleh Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius untuk memaksimalkan pendapatan ritel dari calon pelanggan dengan memanfaatkan perilaku *impulse buying*.

Kata kunci: *Fashion Involvement, Positive Emotion, Hedonic Consumption Tendency, Fashion-Oriented Impulse Buying, Retail Mix*

## ABSTRACT

*The impact of globalization encourage many retailers from abroad with great capital perform business activities especially in Indonesia. This also supported by the fashion industry which currently growing. Unplanned purchase (or impulse buying) is an act of purchase made consumers which previously has no plans to buy the product. This study examine how fashion involvement influences positive emotion, hedonic consumption tendency, and fashion-oriented impulse buying at the retail fashion at Galaxy Mall Surabaya. The method of this study is using conclusive descriptive design with a multiple cross-sectional and judgmental sampling type. The distribution of questionnaires was done by direct survey to 188 customers of Zara, Pull & Bear and Stradivarius who aged 15-21 and do purchasing activities to one of those three stores in the last 1 month. The results of this study showed that fashion involvement has a positive effect on positive emotion, hedonic consumption tendency, and fashion-oriented impulse buying. Hedonic consumption tendency have a positive effect on positive emotion and fashion-oriented impulse buying. Other findings, positive emotion has no influence towards fashion-oriented impulse buying. The results also recommended that retail mix strategy can be applied by Zara, Pull & Bear and Stradivarius to maximize retail revenue from potential customers by using the advantage of the impulse buying behavior.*

*Keywords: Fashion Involvement, Positive Emotion, Hedonic Consumption Tendency, Fashion-Oriented Impulse Buying, Retail Mix*

Draf Awal: 11 Januari 2018; Direvisi: 15 Februari 2018; Diterima: 12 Maret 2018

## 1. Pendahuluan

Industri *fashion* di Indonesia saat ini telah melesat menjadi salah satu primadona subsektor industri kreatif dengan pertumbuhan yang mencapai 5,76% pada tahun 2015. Dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 5,74%, angka tersebut sedikit lebih tinggi. Sementara itu, kontribusi ekonomi kreatif terhadap perekonomian sebesar Rp 641,8 Trilyun atau mencapai 7% dari PDB nasional pada tahun 2015 (Badan Pusat Statistik, 2015). Sektor ekonomi kreatif juga mencatat surplus perdagangan selama 2013-2015 dengan nilai surplus sebesar Rp 118 trilyun. Selain itu, kontribusi devisa dari sektor ekonomi kreatif mencapai USD 11,89 milyar atau berkontribusi sebesar 11,04% pada total keseluruhan devisa Indonesia. Subsektor *fashion* menyumbang 28,3% atau setara dengan 181,5 trilyun rupiah, kedua terbesar setelah subsektor kuliner ekonomi kreatif Indonesia. Subsektor *fashion* juga menyerap tenaga kerja paling banyak di antara subsektor industri kreatif yang lain, yaitu 3.838.756 orang dari 1.107.956 unit usaha. Laju pertumbuhan ekspor subsektor ini tertinggi diantara subsektor industri kreatif (9,51%) dan *fashion* berkontribusi sebesar Rp 76,78 Trilyun terhadap ekspor Indonesia (Kementerian Perindustrian RI, 2015).

Kehadiran *shopping mall* di Surabaya telah mengukuhkan jati diri kota ini sebagai kota perdagangan. Saat ini kehadiran *mall* di sebuah daerah juga

dapat menjadi daya tarik wisata. Kini Surabaya telah memiliki 33 *shopping mall* dan diperkirakan akan terus berkembang tiap tahunnya. Kelahiran *shopping mall* di Surabaya diawali adanya Tunjungan Plaza, yang disusul Delta Plaza dan Surabaya Mall pada tahun 1986. *Shopping mall* berkembang dengan didukung oleh jumlah penduduk Surabaya yang cukup banyak, yaitu 2.952.014 jiwa (Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, 2016).

Pasar ritel yang tumbuh secara nasional tidak saja menguntungkan peritel besar atau produsen barang ritel, melainkan juga para peritel kecil yang melayani masyarakat setempat. Jumlah penduduk yang bertambah menyebabkan semua barang dan jasa meningkat. Komposisi penduduk menurut usia yang berubah, misalnya karena tahapan hidup meningkat, membuat ragam produk pun mengikuti baik dalam jumlah maupun jenis. Di Kota Surabaya, terdapat 21 pusat perbelanjaan/*mall* dengan jumlah pengunjung sekitar 35.000-45.000 pada hari biasa dan mencapai 50.000-60.000 pengunjung pada akhir pekan (Nugraha, 2013).

Dalam suatu konsep belanja yang telah berkembang menjadi sebuah cerminan gaya hidup dan rekreasi saat ini tidak lepas dari adanya keterlibatan *fashion*. Pada umumnya, *fashion*, selalu dikaitkan dengan mode, cara berpakaian yang lebih baru, *up to date* dan mengikuti jaman. *Fashion* atau mode merupakan

gaya hidup seseorang yang diaplikasikan dalam cara seseorang dalam mengenakan pakaian, aksesoris, atau bahkan dalam bentuk model rambut hingga *make up*. Tidak hanya sampai disitu, pengunjung yang datang ke ritel (toko eceran) dan akhirnya melakukan pembelian memang merupakan tujuan akhir dari keberadaan ritel itu sendiri. Dari jenis keputusan pembelian, tentu ada pelanggan yang membeli bersifat spontan, tanpa melakukan pertimbangan yang rasional, dan pelanggan hanya merasa perlu membeli barang tersebut. Fenomena yang terjadi tersebut adalah salah satu bentuk contoh *impulse buying*. Hal-hal baik harga yang ditawarkan, promosi, dan suasana dalam toko ritel ternyata memberi peran cukup penting dalam pembelian tidak terencana yang dilakukan oleh pelanggan (Berman & Evans, 2007).

Perilaku *impulse buying* (tidak terencana) yang dilakukan oleh pelanggan, dimana dari sisi pelanggan dimana sebelumnya tidak ada perencanaan untuk membeli suatu produk. Perilaku pembelian tidak terencana (*impulse buying*) telah dimiliki oleh sebagian besar konsumen di Indonesia. Konsumen memiliki karakter *unplanned* (tidak terencana) dan dapat melakukan pembelian pada waktu-waktu terakhir "*last minute*", dengan begitu maka konsumen Indonesia termasuk kepada *impulse buyer*. Perilaku berbelanja masyarakat Indonesia ini dapat menjadi peluang, sehingga perusahaan dapat

membuat suatu strategi pemasaran untuk memaksimalkan penjualan (*sales*). Perilaku *impulse buying* di Indonesia biasanya terjadi karena adanya perubahan emosi dimana 64,8% konsumen yang berusia 18 tahun sampai dengan 28 tahun mengalami perubahan emosi atau *mood* sesaat sebelum dan setelah berbelanja (Berman & Evans, 2007). Konsumen melakukan *impulse buying* tidak berpikir untuk membeli suatu produk atau merek tertentu. Mereka langsung melakukan pembelian karena ketertarikan pada merek atau produk saat itu juga.

Salah satu *mall* yang menarik untuk diamati di Surabaya adalah Galaxy Mall, yang memiliki jumlah pengunjung terbanyak kedua di Surabaya, setelah Tunjungan Plaza. Ritel *fashion* di Galaxy Mall cukup beragam dan memasarkan banyak merek ternama. Objek ritel *fashion* yang dipilih dalam penelitian ini adalah: Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius. Ketiga objek di tersebut dipilih karena ritel tersebut memiliki kesamaan yaitu berada di dalam jaringan PT. Inditex yang merupakan salah satu perusahaan ritel *fashion* grup terbesar di dunia. Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius juga merupakan *brand* yang berada dalam naungan PT. Mitra Adi Perkasa yang merupakan perusahaan ritel *fashion* grup terbesar di Indonesia.

Penelitian ini penting dilakukan agar pemilik ritel *fashion* dapat memanfaatkan peluang pelanggan secara optimal sehingga pemilik ritel dapat

meningkatkan pendapatannya. Persaingan antar ritel *fashion* yang kini sangat ketat membuat pemilik ritel harus memaksimalkan strategi pemasaran untuk dapat bertahan di industri ritel *fashion*. Fenomena perilaku *impulse buying* ini ternyata dapat memberikan keuntungan terhadap pelaku bisnis ritel *fashion*. Perusahaan ritel *fashion* perlu untuk memanfaatkan seluruh peluang untuk menstimulasi pelanggan agar membeli produk ritel. Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh *fashion involvement*, *positive emotion*, dan *hedonic consumption tendency* untuk meningkatkan penjualan (*sales*) bagi pihak ritel *fashion*. Adapun tujuan penelitian ini adalah (1) mengetahui karakteristik pelanggan pada ritel *fashion* yang memiliki perilaku *impulse buying*, (2) menganalisis pengaruh *fashion involvement*, *positive emotion*, dan *hedonic consumption tendency* terhadap *fashion oriented impulse buying* di ritel Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius, Galaxy Mall Surabaya, dan (3) merumuskan strategi pemasaran bagi ritel *fashion* di Galaxy Mall yang dapat mendorong dan memaksimalkan konsumen kelas menengah keatas yang cenderung memiliki pola berbelanja *impulse buying*.

## 2. Tinjauan Literatur

*Fashion* memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap berbagai kegiatan

dalam hidup seperti yang digunakan dan bagaimana cara seseorang menginterpretasikan dirinya. *Fashion* juga tidak luput perekonomian di dunia, *fashion* memiliki peran dalam memicu pasar dunia untuk terus berkembang, para produsen yang terus berproduksi, para pemasar yang terus menjual dan konsumen yang terus membeli. *Fashion* sendiri merupakan suatu bentuk dari cara berpakaian yang diikuti dengan gaya seseorang untuk menunjukkan kepribadian dan idealisme dari seseorang yang menggunakannya. Peran marketing dalam industri *fashion* bersifat dominan dan peran *designer* adalah menangkap hal-hal spesifik dari kebutuhan pelanggan yang didapatkan dari berbagai riset pemasaran. Hal ini dapat ditemukan seperti pada ritel-ritel *fashion* dimana bagian *marketing*, *merchandiser*, dan penyeleksi memiliki kontrol yang cukup besar terhadap *designer*. Hasilnya biasanya terlihat dari produk *fashion* yang dihasilkan atau yang ditampilkan pada ritel tersebut bersifat *blandness* (Constantino, 1998).

*Impulse buying* didefinisikan sebagai pembelian tidak terencana yang dikarakteristik oleh keputusan pembelian yang relatif cepat, penilaian subjektif karena rasa ingin memiliki suatu produk dengan cepat (Rook & Fisher, 1995). *Impulse buying* dapat dideskripsikan sebagai perilaku pembelian yang menggugah, tanpa sengaja, dan tidak dapat ditahan dibandingkan dengan

perilaku pembelian yang telah direncanakan. Interaksi *point-of-sale* dengan konsumen sebaiknya menjadi fokus dari pihak peritel untuk meningkatkan kecenderungan *impulse buying*. Fenomena *impulse buying* ini adalah tindakan yang membuat seseorang membeli produk secara reflek, spontan, dan tiba-tiba. Menurut Piron (1991), perilaku *impulsive buying* dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumen dan secara langsung memenuhi kebutuhan hedonis. Hal ini diperkuat dengan bahwa seorang konsumen cenderung merasa kesenangan dan merasa lebih bersemangat setelah berbelanja. Oleh sebab itu, terdapat hubungan positif antara kebutuhan hedonis dengan perilaku impulsif. Rook dan Fisher (1995) mendefinisikan *impulse buying* sebagai bentuk kecenderungan perilaku konsumen dalam membeli secara spontan, reflek, tiba-tiba, dan otomatis. Tentunya kecenderungan perilaku konsumen seperti ini akan memberi dampak positif bagi pihak pelaku ritel. Dampak positif yang dialami oleh pihak ritel tentunya adalah mendapatkan keuntungan yang cukup tinggi dan peningkatan *sales*.

Menurut Setiadi (2013), *involvement* adalah suatu tingkat kepentingan pribadi yang dimiliki, dirasakan, dan atau minat yang dibangkitkan oleh stimulus atau rangsangan dalam suatu situasi spesifik hingga jangkauan kehadirannya membuat konsumen bertindak dengan sengaja

untuk meminimalkan resiko dan memaksimalkan manfaat yang diperoleh dari pembelian dan pemakaian. Menurut O’Cass (2004), keterlibatan atau *involvement* adalah suatu keadaan yang bersifat motivasional atau kepentingan yang disebabkan oleh rangsangan atau situasi tertentu, dan ditampilkan melalui sebuah penampilan. Keterlibatan atau *involvement* adalah sebagai hubungan seseorang dengan objek berdasarkan kebutuhan nilai dan ketertarikan (Zaichkowsky, 1985). *Involvement* mengacu pada persepsi konsumen tentang pentingnya atau relevansi personal suatu objek, kejadian, atau aktivitas. Konsumen yang melihat bahwa produk yang memiliki konsekuensi relevan secara pribadi dikatakan terlibat dengan produk dan memiliki hubungan dengan produk tersebut. Fairhurst *et al.* (1989) menyatakan bahwa ada suatu hubungan langsung antara *fashion involvement* dan pembelian pakaian. O’Cass (2004) menemukan bahwa keterlibatan mode *fashion* (seperti pakaian) berkaitan sangat erat dengan karakteristik pribadi (yaitu perempuan dan kaum muda) dan pengetahuan *fashion*, yang pada waktunya akan mempengaruhi kepercayaan konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian (Park *et al.*, 2006).

Watson dan Tellegen (1985) menyatakan bahwa emosi sama seperti halnya suasana hati (*mood*), yang menentukan intensitas pengambilan keputusan oleh konsumen. Baron dan

Byrne (2003) mengklasifikasikan emosi menjadi emosi positif (ungkapan perasaan yang senang, antusias, optimis) dan negatif (ungkapan perasaan sedih, tidak bersemangat, maupun perasaan marah). Park *et al.* (2006) menyatakan bahwa emosi adalah suatu bentuk efek yang disebabkan oleh *mood*, dimana efek dari perubahan *mood* atau suasana hati merupakan salah satu faktor penting ketika konsumen melakukan keputusan pembelian produk. Perasaan, *mood*, emosi merupakan faktor atau konstruk dimana bersifat hanya sementara atau temporer karena hal tersebut tidak dapat lepas dari keadaan, situasi, atau objek-objek tertentu. Menurut Park *et al.* (2006) juga menyatakan bahwa *positive emotion* ini dapat disebabkan oleh faktor dari *mood* atau suasana hati seseorang, karakteristik pribadi seseorang, ataupun bagaimana mereka bereaksi dengan lingkungannya. Sehingga dari definisi diatas bahwa *positive emotion* bisa timbul dari berbagai sebab baik dari dalam diri orang tersebut (internal) ataupun dari luar (eksternal). *Positive emotion* sendiri menurut Tirmizi *et al.* (2009) adalah suasana hati yang dapat mempengaruhi intensitas konsumen dalam melakukan keputusan pembelian.

Menurut Hirschman dan Holbrook (1999), konsumsi hedonis adalah suatu fenomena dimana perusahaan berusaha memenuhi keinginan konsumen yang bersifat *intangibile*. Konsumsi hedonis merupakan hasrat konsumen dalam memenuhi keinginan seperti kenikmatan

suatu pengalaman, kesenangan, *multisensory*, dan aspek emosi yang ada pada dirinya. Konsumsi hedonis juga dapat didefinisikan sebagai pemenuhan motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk mengekspresikan diri dan identitas kedudukan mereka (Arnold & Reynold, 2003). Melalui konsumsi hedonis juga setiap orang dapat berkomunikasi secara tidak langsung dengan orang lain dan menampilkan selera pribadi mereka (Hirschman & Holbrook, 1999). Produk yang biasanya menarik atau menstimuli seseorang untuk melakukan konsumsi hedonis adalah biasanya perhiasan, parfum, sesuatu produk yang memiliki nilai subjektif dan fitur yang tidak berwujud yang dapat memenuhi kebutuhan pengalaman konsumen seperti kenikmatan, kesenangan, sedangkan produk terutama *utilitarian* yang bersifat *tangible* biasanya memiliki fitur dan tujuan untuk memberikan manfaat fungsional dan kebutuhan primer (Mano & Oliver, 1993). Tujuan dari pengalaman belanja adalah untuk memenuhi kebutuhan *hedonic*, produk yang dibeli selama kunjungan tampaknya dipilih tanpa perencanaan sebelumnya dan mewakili suatu peristiwa *impulse buying* (Park *et al.*, 2006). Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman pembelian mungkin lebih penting daripada produk itu sendiri. Artinya, konsumen lebih cenderung memiliki perilaku *impulse buying* ketika mereka termotivasi oleh keinginan hedonis. Perilaku *fashion-oriented*

*impulse buying* termotivasi oleh versi baru dari mode gaya dan arti-penting *brand image* yang mendorong konsumen untuk memiliki pengalaman belanja yang hedonis.

Penelitian ini merumuskan hipotesis berdasarkan model yang telah diuji oleh Park *et al.* (2006), yang menganalisis dan menguji hubungan kausal (sebab-akibat) pengaruh *fashion involvement* terhadap *hedonic consumption tendency* mahasiswa dengan menggunakan objek penelitian salah satu universitas di Amerika Serikat. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *fashion involvement*, *positive emotion*, dan *hedonic consumption tendency* terhadap *impulse buying* dalam konteks belanja pada produk pakaian yang dilakukan oleh para mahasiswa universitas di Amerika Serikat. Hasil penelitian ini didapatkan bahwa *fashion involvement* berpengaruh positif terhadap *positive emotion*, *fashion involvement* berpengaruh positif terhadap *fashion oriented impulse buying*, *fashion involvement* berpengaruh positif terhadap *hedonic consumption tendency*, *hedonic consumption tendency* berpengaruh positif terhadap *positive emotion*, *hedonic consumption tendency* berpengaruh positif terhadap *fashion-oriented impulse buying*, dan *positive emotion* berpengaruh positif terhadap *fashion oriented impulse buying*.

Beberapa penelitian terdahulu lebih banyak mempertimbangkan faktor *shopping lifestyle* sebagai faktor yang memengaruhi perilaku *impulse buying*.

Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prastia (2011) dan Hausman (2000). Penelitian yang dilakukan memiliki kesamaan yaitu menggunakan *shopping lifestyle* sebagai salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap *impulse buying*. Penelitian serupa juga telah dilakukan oleh Japarianto (2014), dengan sedikit modifikasi dengan menghilangkan faktor *positive emotion* dan *hedonic consumption tendency*. Penelitian tersebut menganalisis faktor penyebab perilaku *impulse buying* dilihat dari sisi masyarakat yang memiliki *high income* di Surabaya.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini memfokuskan pada pembelian produk dari ritel *fashion* yang berada dalam sebuah *shopping mall*.

Dengan acuan utama berdasarkan model Park *et al.* (2006) hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

- H<sub>1</sub>: *Fashion involvement* berpengaruh positif terhadap *positive emotion*
- H<sub>2</sub>: *Fashion involvement* berpengaruh positif terhadap *hedonic consumption tendency*
- H<sub>3</sub>: *Fashion involvement* berpengaruh positif terhadap *impulse buying*.
- H<sub>4</sub>: *Hedonic consumption tendency* berpengaruh positif terhadap *positive emotion*
- H<sub>5</sub>: *Hedonic consumption tendency* berpengaruh positif terhadap *impulse buying*



H<sub>6</sub>: *Positive emotion* berpengaruh positif terhadap *impulse buying*.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2017, bertempat di Galaxy Mall yang berlokasi di Jalan Dharmahusada Indah Nomor 35-37, Surabaya. Pemilihan lokasi ini dikarenakan ketiga ritel yang menjadi objek amatan (Zara, Pull&Bear, & Stradivarius) berada di dalam mall tersebut. Desain penelitian yang dipilih adalah desain konklusif, deskriptif, dan *multiple cross-sectional* (menggunakan lebih dari dua sampel dan informasi yang diperoleh hanya berdasarkan sekali waktu pengambilan data). Jenis survei yang dilakukan adalah survei langsung, dengan bantuan kuesioner tertulis sebagai instrumen survei. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 188 responden dengan kriteria: (1) berusia 15-21 tahun dan (2) pernah berbelanja di salah satu dari ritel Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius di Galaxy Mall dalam kurun waktu satu bulan terakhir. Teknik pengambilan sampel menggunakan *judgmental sampling*, dengan pertimbangan adanya pengamatan responden secara subjektif terlebih dahulu oleh peneliti/enumerator sebelum kuesioner diberikan (Malhotra, 2013). Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung di dalam Galaxy Mall oleh peneliti dengan dibantu oleh dua orang enumerator.

Ada beberapa tahap yang digunakan

dalam tahap analisis data. Pada tahap pertama akan dilakukan analisis statistik deskriptif untuk mengetahui karakteristik responden dan sebaran data penelitian, uji *outlier*, uji asumsi klasik, uji normalitas dan uji *homoscedasticity*, setelah itu dilanjutkan dengan menguji validitas data dengan menggunakan *factor loading* dan uji reliabilitas menggunakan *construct reliability*. Terakhir, analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji pola hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu *fashion involvement*, *positive emotion*, *hedonic consumption tendency*, dan *fashion-oriented impulse buying*.

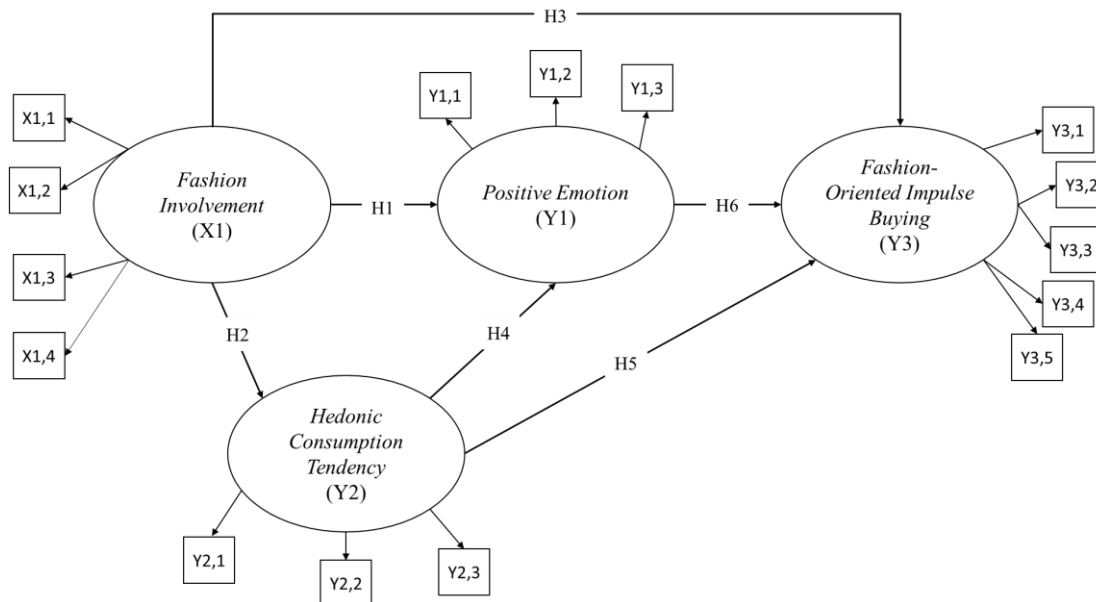
Model SEM dalam penelitian ini melibatkan empat variabel laten yaitu *fashion involvement*, *positive emotion*, *hedonic consumption tendency*, dan *fashion-oriented impulse buying* (Gambar 1). Model ini dikembangkan dari penelitian Park *et al.* (2006). Analisis SEM digunakan karena mampu menjelaskan secara menyeluruh hubungan antara variabel yang ada dalam penelitian. Dalam penelitian ini juga pengujian terhadap hipotesis menggunakan uji *T-Value* yang diolah dengan menggunakan *software LISREL 8.70* juga, uji *T-Value* ini digunakan untuk melihat signifikansi jalur antar variabel yang ada dalam penelitian (Joreskog & Sörbom, 1993).

Penelitian ini menggunakan empat variabel laten yang didukung oleh 15 variabel indikator. Agar memudahkan

dalam interpretasi data dan meminimalisir bias, masing-masing variabel laten dan variabel indikator terlebih dahulu

dijelaskan definisi operasionalnya (Tabel 2)

Gambar 1. Model Struktural Penelitian



Sumber: Data diolah

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

| Variabel Laten                  | Definisi (Park et al, 2006)  | Variabel Indikator   | Definisi (Park et al, 2006)   |
|---------------------------------|--|--|---|
| <i>Fashion Involvement</i> (X1) | Keterlibatan seseorang dengan suatu produk <i>Fashion</i> karena kebutuhan, nilai dan ketertarikan seseorang terhadap produk tersebut. | Lebih dari satu <i>outfits</i> untuk setiap model terbaru (X1.1)               | Memiliki ketertarikan tinggi terhadap <i>fashion</i> terbaru atau trend terbaru.                              |
|                                 |  | <i>Smart</i> dalam berpakaian (X1.2)   | Memperhatikan cara berpakaian yang baik. Mengikuti saran dan panduan dari <i>fashion expert</i> .             |
|                                 |  | Butik atau ritel khusus <i>fashion</i> daripada <i>department store</i> (X1.3) | Pemilihan tempat berbelanja difokuskan kepada tempat yang lebih spesifik dan merek yang khusus dan eksklusif. |
|                                 |  | Tujuan utama berpakaian adalah untuk <i>fashion</i> (X1.4)                     | <i>Fashion</i> dan gaya menjadi utama dalam hal berpakaian dibanding kenyamanan dan hal lainnya.              |
| <i>Positive Emotion</i> (Y1)    | Emosi yang mempengaruhi suasana hati dan merupakan faktor penting dalam pengambilan keputusan  | Bersemangat (Y1.1)   | Memiliki perasaan positif dan senang saat melakukan kegiatan berbelanja.                                      |
|                                 |  | Puas berbelanja (Y1.2)   | Perasaan ketika ekspektasi pelanggan saat berbelanja sesuai/melebihi pada kenyataan saat berbelanja.          |
|                                 |  | Percaya diri (Y1.3)  | Perasaan seseorang mengenai kemampuan yang mereka miliki  |

| Variabel Laten                              | Definisi<br>(Park et al, 2006)   | Variabel Indikator   | Definisi<br>(Park et al, 2006)  |
|---|--|--|---|
|   | pembelian pada konsumen  |  | setelah berbelanja.   |
| <i>Hedonic Consumption Tendency</i> (Y2)    | Kecenderungan konsumen dalam berbelanja dan menyajikan manfaat dari suatu pengalaman dalam melakukan pembelian | Memuaskan rasa penasaran saat berbelanja (Y2.1)                              | Melakukan pembelian hanya didasarkan untuk mencoba atau memuaskan rasa penasaran terhadap suatu produk.                     |
|   |  | Suasana ritel yang menyebabkan ingin berbelanja (Y2.2)                       | Perasaan baru saat memasuki tempat belanja, proses memilih produk, melakukan pembayaran, hingga keluar dari tempat belanja. |
|   |  | Suasana hati yang kurang baik atau stress merupakan alasan berbelanja (Y2.3) | Kondisi fisik dari tempat berbelanja memberikan nuansa baru atau seperti memasuki tempat baru                               |
| <i>Fashion-Oriented Impulse Buying</i> (Y4) | Perilaku seseorang yang melakukan keputusan pembelian tanpa perencanaan apapun sebelumnya                      | Membeli model yang sedang menjadi trend (Y3.1)                               | Keputusan membeli karena ingin mengikuti trend yang sedang <i>in</i> saat itu.  |
|   |  | Membeli model yang baru saja keluar/diluncurkan (Y3.2)                       | Keputusan membeli karena hanya ingin memiliki <i>outfit</i> yang memiliki model paling terbaru dan <i>up-to-date</i> .      |
|   |  | Membeli karena pengaruh diskon (Y3.3)  | Keputusan membeli karena melihat diskon di ritel secara tidak terencana   |
|   |  | Membeli karena <i>display</i> produk yang menarik (Y3.4)                     | Keputusan membeli karena produk disusun pada <i>display</i> di ritel terlihat menarik.                                      |
|   |  | Membeli karena info dari keluarga/sahabat/orang lain (Y3.5)                  | Keputusan membeli karena mendapat masukan/info dari orang lain seperti keluarga/sahabat                                     |

Sumber: Park et al. (2006)

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### 4.1 Analisis Deskriptif Demografi dan Usage

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui gambaran profil responden untuk data keseluruhan dari kuesioner demografi dan *usage*. Data demografi

meliputi usia responden, jenis kelamin, ritel terakhir berbelanja responden, status pernikahan, pendapatan/uang saku, dan sumber pendapatan lain responden (Tabel 3).

Tabel 3. Demografi Responden

| Profil                                | Frekuensi  | Persentase % |
|---------------------------------------|------------|--------------|
| <b>Usia</b>                           |            |              |
| 15 tahun                              | 16         | 9,6          |
| 16 tahun                              | 27         | 11,2         |
| 17 tahun                              | 18         | 16,0         |
| 18 tahun                              | 15         | 8,5          |
| 19 tahun                              | 21         | 17,6         |
| 20 tahun                              | 11         | 21,8         |
| 21 tahun                              | 8          | 15,4         |
| <b>Total</b>                          | <b>188</b> | <b>100</b>   |
| <b>Jenis Kelamin</b>                  |            |              |
| Perempuan                             | 107        | 43,1         |
| Laki-laki                             | 81         | 56,9         |
| <b>Total</b>                          | <b>188</b> | <b>100</b>   |
| <b>Ritel Terakhir Berbelanja</b>      |            |              |
| Pull&Bear                             | 62         | 33           |
| Stradivarius                          | 63         | 33,5         |
| Zara                                  | 63         | 33,5         |
| <b>Total</b>                          | <b>188</b> | <b>100</b>   |
| <b>Status Pernikahan</b>              |            |              |
| Belum menikah                         | 162        | 86,2         |
| Menikah                               | 26         | 13,8         |
| <b>Total</b>                          | <b>188</b> | <b>100</b>   |
| <b>Pendapatan/Uang Saku per Bulan</b> |            |              |
| < Rp 1.000.000,00                     | 22         | 11,7         |
| Rp 1.000.001,00 - Rp 2.500.000,00     | 143        | 76,1         |
| > Rp 2.500.000,00                     | 23         | 12,2         |
| <b>Total</b>                          | <b>188</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Data diolah

Adapun data *usage* meliputi ritel favorit, barang yang paling sering dibeli saat berbelanja, frekuensi berkunjung dalam satu bulan, periode berbelanja, waktu berbelanja, hari berbelanja, apakah

responden melakukan perencanaan sebelum berbelanja, alasan tidak melakukan perencanaan sebelum berbelanja, dan pengeluaran dalam satu kali berbelanja (Tabel 4).

Tabel 4. *Usage* Responden

| Profil   | Frekuensi  | Persentase % |
|--|------------|--------------|
| <b>Ritel Favorit</b>   |            |              |
| Pull&Bear  | 56         | 29,8         |
| Stradivarius   | 62         | 33,0         |
| Zara   | 70         | 37,2         |
| <b>Total</b>   | <b>188</b> | <b>100</b>   |
| <b>Barang yang paling sering dibeli</b>  |            |              |
| Pakaian ( <i>top, dress, jumpsuit, t-shirt, trouser, jean, short, skirt, dll</i> ) | 78         | 41,5         |
| Sepatu ( <i>sneakers, heels, flats</i> )   | 44         | 23,4         |
| Aksesoris (kalung, anting, gelang, kacamata/ <i>sunglasses</i> )                   | 33         | 17,6         |

| <b>Profil</b>                            | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase %</b> |
|--|------------------|---------------------|
| Tas (ransel, <i>shoulder bag</i> , dll)  | 28               | 14,9                |
| Lainnya                                  | 5                | 2,7                 |
| <b>Total</b>                             | <b>188</b>       | <b>100</b>          |
| <b>Berbelanja dalam 1 bulan terakhir</b> |                  |                     |
| 1 kali                                   | 77               | 41                  |
| 2 s.d. 4 kali                            | 64               | 34                  |
| 4 s.d. 5 kali                            | 26               | 13,8                |
| > 5 kali                                 | 21               | 11,2                |
| <b>Total</b>                             | <b>188</b>       | <b>100</b>          |
| <b>Periode</b>                           |                  |                     |
| Akhir bulan                              | 142              | 75,5                |
| Awal bulan                               | 31               | 16,5                |
| Tengah bulan                             | 15               | 8,0                 |
| <b>Total</b>                             | <b>188</b>       | <b>100</b>          |
| <b>Waktu</b>                             |                  |                     |
| Malam hari                               | 120              | 63,8                |
| Pagi hari                                | 5                | 2,7                 |
| Siang hari                               | 63               | 33,5                |
| <b>Total</b>                             | <b>188</b>       | <b>100</b>          |
| <b>Hari</b>                              |                  |                     |
| Weekdays                                 | 51               | 27,1                |
| Weekend                                  | 137              | 72,9                |
| <b>Total</b>                             | <b>188</b>       | <b>100</b>          |
| <b>Perencanaan Belanja</b>               |                  |                     |
| Direncanakan                             | 36               | 19,1                |
| Tidak Direncanakan                       | 152              | 80,9                |
| <b>Total</b>                             | <b>188</b>       | <b>100</b>          |
| <b>Alasan tidak terencana</b>            |                  |                     |
| Bentuk/Fitur menarik                     | 33               | 17,6                |
| Diskon                                   | 134              | 71,3                |
| Barang keluaran terbaru                  | 21               | 11,2                |
| <b>Total</b>                             | <b>188</b>       | <b>100</b>          |
| <b>Pengeluaran 1x berbelanja</b>         |                  |                     |
| < Rp 199.000,00                          | 26               | 13,8                |
| Rp 200.000,00 - Rp 499.000,00            | 87               | 46,3                |
| Rp 500.000,00 - Rp 999.000,00            | 51               | 27,1                |
| Rp 1.000.000,00 - Rp 1.999.000,00        | 18               | 9,6                 |
| > Rp 2.000.000,00                        | 6                | 3,2                 |
| <b>Total</b>                             | <b>188</b>       | <b>100</b>          |

Sumber: Data diolah

#### 4.2 Uji Asumsi

Uji asumsi bertujuan untuk mengetahui kondisi data yang dipergunakan dalam penelitian. Uji ini diawali dengan analisis variabel komposit untuk memudahkan proses pengolahan data, baik pada saat dilakukan uji normalitas, uji linearitas, uji

homoscedasticity, *Analysis of Variance* (ANOVA) dan *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisis variabel komposit menunjukkan nilai mean dan standar deviasi dari setiap variabel. Variabel *fashion involvement* (FI) terdiri dari empat indikator, *positive emotion* (PE) terdiri dari tiga indikator, *hedonic*

*consumption tendency* (HCT) terdiri dari tiga indikator, dan *fashion-oriented impulse buying* (FOIB) terdiri dari lima indikator. Adapun variabel komposit dengan nilai *mean* tertinggi terdapat pada *positive emotion* (PI) sedangkan yang nilai *mean* paling rendah adalah milik

*fashion involvement* (FI). Kemudian jika dilihat dari nilai standar deviasi maka nilai tertinggi terdapat pada *hedonic consumption tendency* (HCT) dengan nilai terendah terdapat pada *positive emotion* (PE). (Tabel 5).

Tabel 5. Variabel Komposit Penelitian

| Variabel Komposit                      | Jumlah Indikator | Mean | Std. Deviation |
|--|------------------|------|----------------|
| <i>Fashion Involvement</i>             | 4                | 4,32 | 1,20           |
| <i>Positive Emotion</i>                | 3                | 5,89 | 1,11           |
| <i>Hedonic Consumption Tendency</i>    | 3                | 4,92 | 1,22           |
| <i>Fashion-Oriented Impulse Buying</i> | 5                | 4,66 | 1,14           |

Sumber: Data diolah

Dalam penelitian ini, variabel komposit dianggap berdistribusi normal jika nilai kurang dari dua karena nilai tersebut dapat diterima dalam maximum likelihood. Sedangkan nilai kurtosis adalah pengukuran nilai puncak distribusi data jika dibandingkan dengan dengan distribusi normal yang memiliki nilai nol,

akan tetapi nilai kurtosis dibawah lima dianggap bahwa data memiliki distribusi normal Hair *et al* (2008). Berdasarkan uji normalitas, dapat dilihat bahwa seluruh data telah terdistribusi secara normal. Tidak ada nilai derajat *skewness* yang melebihi dua dan nilai kurtosis yang melebihi lima (Tabel 6).

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas Variabel Komposit

| Komposit Variabel                      | Skewness | Kurtosis |
|--|----------|----------|
| <i>Fashion Involvement</i>             | 0,042    | -0,231   |
| <i>Positive Emotion</i>                | -0,912   | 0,839    |
| <i>Hedonic Consumption Tendency</i>    | -0,255   | -0,528   |
| <i>Fashion-Oriented Impulse Buying</i> | -0,461   | -0,423   |

Sumber: Data diolah

Uji linearitas dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antar variabel dependen dan variabel independen apakah memiliki hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *test for linearity*. Terlihat hubungan signifikan antara variabel

dependen penelitian ini yaitu (*fashion involvement*) dengan variabel independen (*positive emotion, hedonic consumption tendency, dan fashion-oriented impulse buying*). Pada *test for linearity* taraf signifikansi dari hubungan antar variabel adalah 0,05. Variabel dapat dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila

signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05 (Solimun, 2008) (Tabel 7).

Tabel 7. Hasil Uji Linearitas

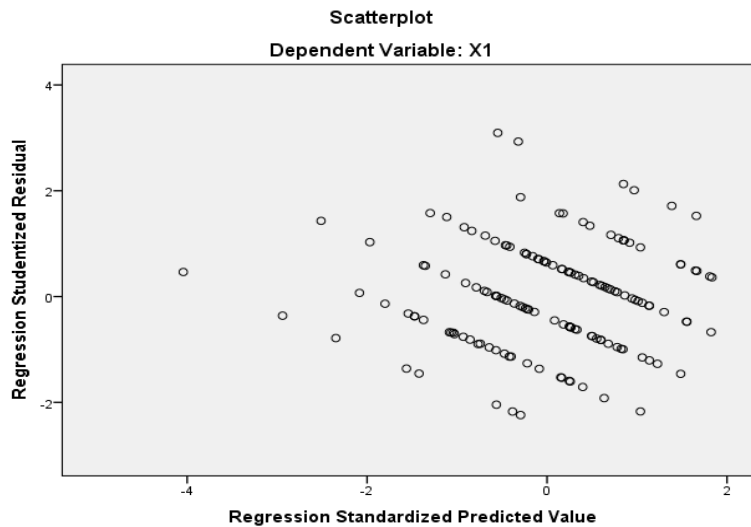
| Variabel   | Taraf Signifikan |
|--|------------------|
| <i>Fashion Involvement – Positive Emotion</i>                | 0,00             |
| <i>Fashion Involvement – Hedonic Consumption Tendency</i>    | 0,00             |
| <i>Fashion Involvement – Fashion-Oriented Impulse Buying</i> | 0,00             |

Sumber: Data diolah

Uji *homoscedasticity* dilakukan untuk menguji asumsi variabel dependen yang diuji memiliki nilai varians yang sama pada seluruh variabel pembentuk. Hal ini penting untuk dilakukan karena varians dari variabel dependen yang digunakan pada hubungan ketergantungan

seharusnya terkonsentrasi pada jangkauan nilai independen yang terbatas (Hair *et al.*, 2014). Uji *homoscedasticity* dilakukan menggunakan plot grafis dan didapatkan hasil bahwa tidak terdapat pola tertentu pada plot grafis yang dihasilkan (Gambar 2).

Gambar 2. Plot Grafis Uji *Homoscedasticity*



Sumber: Data diolah

### 4.3 Analisis Structural Equation Modeling

#### 4.3.1 Model Pengukuran

Model pengukuran SEM mengamati nilai *factor loading*, *construct reliability*, dan *variance extracted*. Variabel indikator

dapat dikatakan valid apabila nilai *factor loadings* yang dihasilkan di atas 0,50 (Solimun, 2008). Adapun setiap indikator pada variabel *fashion involvement* (X1), *positive emotion* (Y1), *hedonic consumption tendency* (Y2), dan *fashion*

*oriented impulse buying* (Y3) memiliki nilai *factor loadings* yang lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator telah memenuhi konsep validitas. Untuk melihat konsistensi dalam pengukuran sebuah konstruk dihitung nilai *construct reliability* dan diharapkan nilainya lebih besar dari 0,70 (Solimun, 2008). Nilai *construct reliability* yang dihasilkan secara umum di atas 0,70, hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator penyusun variabel telah menunjukkan reliabilitas yang diharapkan. Nilai *construct reliability* yang dihasilkan pada variabel *fashion involvement* (X1), dan *hedonic consumption tendency* (Y2) masing-masing sebesar 0,676 dan 0,692,

dimana angka tersebut mendekati 0,70. Sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2006), yang mengatakan bahwa nilai *construct reliability* mendekati 0,70 sudah cukup untuk menjustifikasi sebuah hasil penelitian.

Nilai *variance extracted* yang dihasilkan pada variabel *fashion involvement* (X1), variabel *positive emotion* (Y1), *hedonic consumption tendency* (Y2), dan *fashion oriented impulse buying* (Y3) masing-masing di atas 0,5 yang menunjukkan bahwa validitas pada keempat variabel ini dapat dikatakan sangat baik. Dengan demikian pengukuran di masing-masing variabel dapat dikatakan baik dan sudah memenuhi kriteria yang diharapkan.

Tabel 8. Model Pengukuran SEM

| Variabel                               |   | Factor Loadings | Reliability | Variance Extracted |
|--|---|-----------------|-------------|--------------------|
| <b>Fashion Involvement</b>             |   |                 | 0,772       | 0,542              |
| X1.1                                   | Lebih dari satu outfits untuk setiap model terbaru                    | 0,751           |             |                    |
| X1.2                                   | Smart dalam berpakaian  | 0,662           |             |                    |
| X1.3                                   | Butik atau ritel khusus fashion daripada department store             | 0,545           |             |                    |
| X1.4                                   | Tujuan utama berpakaian adalah untuk fashion                          | 0,519           |             |                    |
| <b>Positive Emotion</b>                |   |                 | 0,824       | 0,713              |
| Y1.1                                   | Bersemangat   | 0,821           |             |                    |
| Y1.2                                   | Puas berbelanja   | 0,911           |             |                    |
| Y1.3                                   | Percaya diri  | 0,832           |             |                    |
| <b>Hedonic Consumption Tendency</b>    |   |                 | 0,756       | 0,578              |
| Y2.1                                   | Memuaskan rasa penasaran saat berbelanja                              | 0,769           |             |                    |
| Y2.2                                   | Suasana ritel yang menyebabkan ingin berbelanja                       | 0,636           |             |                    |
| Y2.3                                   | Suasana hati yang kurang baik atau stress merupakan alasan berbelanja | 0,584           |             |                    |
| <b>Fashion-Oriented Impulse Buying</b> |   |                 | 0,812       | 0,634              |
| Y3.1                                   | Membeli model yang sedang menjadi trend                               | 0,841           |             |                    |
| Y3.2                                   | Membeli model yang baru saja keluar/diluncurkan                       | 0,826           |             |                    |
| Y3.3                                   | Membeli karena pengaruh diskon  | 0,587           |             |                    |
| Y3.4                                   | Membeli karena display produk yang menarik                            | 0,709           |             |                    |
| Y3.5                                   | Membeli karena info dari keluarga/ sahabat/ orang lain                | 0,526           |             |                    |

Sumber: Data diolah



### 4.3.2 Model Struktural

Sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap nilai dari *Goodness of Fit* dari model penelitian. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa model struktural yang telah dirancang dapat menjelaskan arah hubungan dan pengaruh dengan tepat dan tidak menimbulkan bias pendugaan. Secara keseluruhan nilai *Goodness of Fit* berada pada kondisi yang cukup baik, dimana semua parameter pengukuran dapat memenuhi kriteria persyaratan

model yang baik. Seluruh parameter berada dalam keterangan “*good fit*”, hanya AGFI dan RMSR saja yang berada dalam keterangan “marginal” (Tabel 9). Menurut Wijanto (2008), selama model yang diolah berada dalam keterangan minimal “marginal”, maka model tetap memungkinkan untuk dianalisis tanpa harus melakukan respesifikasi model. Dengan demikian, pengujian hipotesis penelitian yang diajukan dapat menggunakan model struktural ini.

Tabel 9. Goodness of Fit Model Struktural

| <i>Goodness of fit index</i>          | Kriteria    | Hasil Model | Keterangan |
|---------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| <b><i>Absolute Fit Indices</i></b>    |             |             |            |
| GFI                                   | $\geq 0.90$ | 0,903       | Good fit   |
| AGFI                                  | $\geq 0.90$ | 0,884       | Marginal   |
| Chi-Square                            | $< 106.395$ | 99,486      | Good fit   |
| RMSR                                  | $\leq 0.08$ | 0,063       | Marginal   |
| RMSEA                                 | $< 0.05$    | 0,041       | Good fit   |
| <b><i>Incremental Fit Indices</i></b> |             |             |            |
| NFI                                   | $\geq 0.90$ | 0,931       | Good fit   |
| NNFI                                  | $\geq 0.90$ | 0,928       | Good fit   |
| CFI                                   | $\geq 0.90$ | 0,944       | Good fit   |
| IFI                                   | $\geq 0.90$ | 0,952       | Good fit   |
| <b><i>Parsimony Fit Indices</i></b>   |             |             |            |
| PNFI                                  | 0,60 - 0,90 | 0,832       | Good fit   |
| PGFI                                  | 0,50 - 1,00 | 0,643       | Good fit   |

Sumber: Data diolah

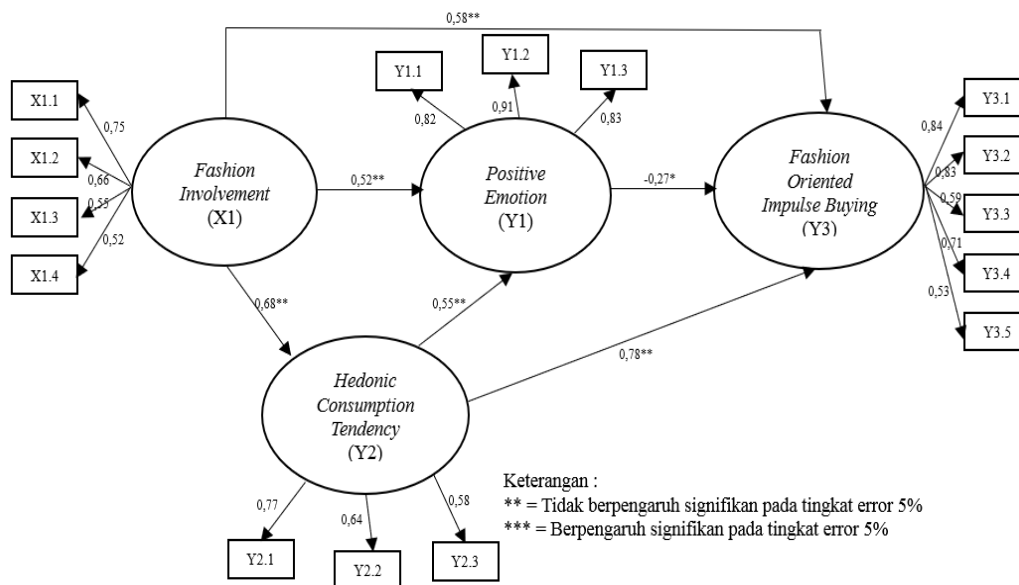
Setelah nilai *goodness of fit* dinilai memenuhi syarat, selanjutnya adalah menganalisis model struktural berdasarkan *standardized factor loading*.

Nilai *standardized factor loading* dari variabel indikator dalam pengujian merupakan koefisien yang menunjukkan kontribusi variabel indikator relatif

terhadap variabel laten eksogen. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel yang memiliki nilai pengaruh langsung koefisien konstruk yang paling besar adalah variabel Y2 ke Y3 sebesar 0,78, diikuti oleh variabel X1 ke Y1

sebesar 0,68, variabel Y2 ke Y1 sebesar 0,55, variabel X1 ke Y1 sebesar 0,52, variabel X1 ke Y3 sebesar 0,58, dan terdapat satu koefisien konstruk yang memiliki pengaruh langsung negatif yaitu Y1 ke Y3 sebesar -0,27 (Gambar 3).

Gambar 3. Analisis Model Struktural



Sumber: Data diolah

Selanjutnya adalah melakukan uji *t-value* yang digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menggambarkan proses pembentukan pengaruh antara variabel eksogenus dan variabel endogenus berdasarkan data empiris yang diperoleh di lapangan. Pada tingkat signifikansi 0,05 maka nilai *t* dari setiap koefisien persamaan struktural harus lebih besar daripada 1,96. Hasil pada uji *t-value*

menunjukkan bahwa antara variabel X1 dengan Y1, Y2, dan Y3 memiliki pengaruh yang positif signifikan, begitu pula dengan hubungan Y2 dengan Y1 dan Y3 juga memiliki pengaruh positif signifikan. Namun, hubungan antara Y1 dengan Y3 memiliki *t-value* sebesar -1,12, dimana nilai ini menunjukkan bahwa Y1 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y3 (Tabel 10).

Tabel 10. Uji Hipotesis Model Struktural Dengan Metode T-Value

| Hipotesis   | T-Value | Koefisien Konstruk | Hipotesis |
|---|---------|--------------------|-----------|
| H-1 ( <i>Fashion Involvement – Positive Emotion</i> )                         | 2,93    | 0,52               | Diterima  |
| H-2 ( <i>Fashion Involvement – Hedonic Consumption Tendency</i> )             | 5,81    | 0,68               | Diterima  |
| H-3 ( <i>Fashion Involvement – Fashion Oriented Impulse Buying</i> )          | 2,58    | 0,58               | Diterima  |
| H-4 ( <i>Hedonic Consumption Tendency – Positive Emotion</i> )                | 3,44    | 0,55               | Diterima  |
| H-5 ( <i>Hedonic Consumption Tendency – Fashion Oriented Impulse Buying</i> ) | 3,21    | 0,78               | Diterima  |
| H-6 ( <i>Positive Emotion – Fashion Oriented Impulse Buying</i> )             | -1,12   | -0,27              | Ditolak   |

Sumber: Data diolah

Hipotesis 1 yang menguji pengaruh *fashion involvement* terhadap *positive emotion* diterima, dan memiliki pengaruh positif signifikan. Konsumen yang datang ke ritel Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius merupakan konsumen dengan ekspektasi baik dari produk, suasana, dan pelayanan yang ditawarkan sesuai dengan harapan mereka. Produsen ritel sejauh ini dinilai mampu memberikan dan menyampaikan produknya dengan baik ke konsumen, sehingga merangsang rasa bersemangat konsumen saat berbelanja. Pihak peritel juga mampu membuat konsumen merasa puas dan percaya diri setelah berbelanja. Hal ini tidak akan terjadi jika konsumen sendiri tidak memiliki informasi mengenai produk. Responden dalam penelitian ini merupakan orang-orang yang memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi untuk mengetahui informasi mengenai *fashion* baik dari *trend* hingga produk terbaru. Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius merupakan ritel dengan citra yang baik, memiliki produk *up-to-date*, dengan bahan dan kualitas yang baik di pasarnya. Hal ini menstimulasi perasaan positif dari konsumen dan calon

konsumen di ritel di Galaxy Mall. Berdasarkan penelitian dari Park *et al.* (2006), menyatakan bahwa konsumen dengan tingkat *fashion involvement* yang tinggi akan cenderung lebih mudah merasakan *positive emotion* baik (semangat, puas, dan percaya diri) selama berbelanja. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Beatty dan Ferrel (1998), menyatakan bahwa *positive emotion* merupakan mediator yang signifikan untuk mendorong pembelian *impulse buying* oleh orang-orang yang memiliki pengetahuan mengenai *fashion* yang cukup.

Hipotesis 2 yang menguji pengaruh *fashion involvement* terhadap *hedonic consumption tendency* diterima, dan memiliki pengaruh positif signifikan. Konsumen ritel Zara, Pull&Bear dan Stradivarius mayoritas berusia remaja dengan latar belakang demografis golongan menengah keatas, yang memiliki kemampuan untuk mengetahui wawasan yang baik terhadap *fashion*. Ditambah lagi bahwa salah satu indikator pembentuk dari *fashion involvement* adalah terkait panduan *fashion expert* atau

mengikuti *trend*. Konsumen yang memiliki wawasan *fashion* cenderung memiliki keinginan *hedonic* yang lebih tinggi dibandingkan konsumen yang memiliki sifat tidak peduli terhadap produk *fashion*. Alasannya bermacam-macam, mulai dari keinginan memuaskan rasa penasaran konsumen terhadap produk *fashion*, terpengaruh oleh suasana ritel atau *store ambience*, bahkan sampai dengan alasan berbelanja untuk sekedar menghilangkan rasa *stress*. Sejalan dengan penelitian terdahulu, Park *et al.* (2006) menyatakan bahwa konsumen yang memiliki tingkat *fashion involvement* yang tinggi terutama pada produk terbaru, berbelanja untuk kebutuhan *fashion*, atau berpakaian untuk *fashion* lebih mungkin menunjukkan kecenderungan *hedonic consumption tendency* selama aktivitas berbelanja dilakukan. Penelitian Hausman (2000) juga memperkuat temuan hasil penelitian, dimana *fashion involvement* dapat menciptakan seseorang menyiratkan bahwa pakaian sebagai produk sensorik yang memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan hedonis (misalnya kebaruan, pengalihan, stimulasi) untuk berbelanja. Berbeda dengan penelitian dari Hirschman dan Holbrook (1999), mayoritas konsumen yang berbelanja dengan alasan *hedonic consumption* biasanya pada suatu produk yang bersifat *intangible* dibandingkan produk *utilitarian*. Faktanya, pada kondisi saat ini *hedonic consumption* tidak lagi terjadi

hanya pada sesuatu yang bersifat *intangible* saja, produk pakaian yang merupakan salah satu bentuk *utilitarian* dapat menjadi alasan seseorang berbelanja untuk memuaskan konsumsi hedonis mereka. Disini produk pakaian membuat seseorang menjadi hedonis juga tidak terlepas dari seberapa tinggi tingkat *fashion involvement* seseorang.

Hipotesis 3 yang menguji pengaruh *fashion involvement* terhadap *fashion oriented impulse buying* diterima, dan memiliki pengaruh positif signifikan. Setiap konsumen yang memiliki keterlibatan lebih terhadap mode atau *fashion* biasanya memiliki preferensi emosional terhadap produk *fashion* itu sendiri. Perempuan dan remaja merupakan kelompok yang paling sensitif mengenai keterlibatan *fashion*. Jika dilihat dari karakteristik responden, cukup banyak yang dalam kurun waktu satu bulan terakhir, berkunjung ke ritel. Hal inilah yang juga diyakini memicu terjadinya *impulse buying*. Konsumen yang lebih sering melihat model produk keluaran terbaru yang dirangsang oleh diskon, biasanya tidak memiliki waktu berpikir panjang dalam memutuskan untuk membeli produk *fashion* tersebut. Disini *fashion involvement* membuat seseorang memiliki rasa keterikatan lebih terhadap suatu produk atau *brand fashion* karena pengetahuan yang mereka miliki mengenai *fashion*. Merek Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius merupakan ritel yang memiliki barang yang selalu

*up-to-date* di setiap minggunya dan memiliki tema penjualan yang tematik. Tidak hanya itu ketiga ritel tersebut juga selalu rutin menawarkan diskon atau potongan harga, walaupun tidak besar. Seseorang yang sebelumnya sudah memiliki perencanaan belanja pun dapat melakukan *impulse buying* karena secara tidak sadar telah terpengaruh baik dari *display* produk yang terlihat menarik ataupun diskon yang ditawarkan. Hasil penelitian ini didukung oleh Pattipeilohy *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa tingkat *fashion involvement* juga memiliki pengaruh yang tinggi terhadap perilaku *impulse buying*, sehingga konsumen akan melakukan pembelian impulsif terhadap pakaian dengan model-model dan desain terbaru.

Hipotesis 4 yang menguji pengaruh *hedonic consumption tendency* terhadap *positive emotion* diterima, dan memiliki pengaruh positif signifikan. Seseorang dengan tingkat *hedonism* yang cukup tinggi biasa cenderung melakukan berbelanja untuk meningkatkan *mood* atau emosi mereka. Seseorang yang berbelanja karena alasan *hedonism* adalah orang yang berbelanja dengan alasan non-ekonomi dan hanya untuk memuaskan hasrat atau perasaan mereka terhadap produk *fashion* tersebut. Jika dilihat dari hasil penyebaran kuesioner banyak yang memilih berbelanja untuk memuaskan rasa penasaran mereka terhadap produk *fashion* ini berarti saat berbelanja mereka akan merasa

bersemangat dan jika mereka membeli produk tersebut mereka akan merasa seperti telah memuaskan rasa penasaran mereka terhadap produk *fashion* yang telah dibeli sehingga disini *hedonic consumption tendency* memiliki pengaruh positif terhadap *positive emotion* terbukti benar. Penelitian yang dilakukan oleh Roy (1994) mendukung hipotesis penelitian ini yaitu keterlibatan konsumsi secara hedonis atau pengalaman motivasi belanja biasanya dikarenakan oleh alasan emosional atau ekspresif yang memuaskan, seperti menyenangkan, relaksasi, dan kepuasan. Selain itu, hipotesis ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa perasaan positif yang dimiliki oleh konsumen (misalnya menyenangkan, psikologis) dikaitkan dengan pengalaman belanja secara hedonis (Hausman, 2000).

Hipotesis 5 yang menguji pengaruh *hedonic consumption tendency* terhadap *positive emotion* diterima, dan memiliki pengaruh positif signifikan. Hipotesis ini diterima karena sifat *hedonism* berkaitan erat dengan pembelian tidak terencana yang dilakukan oleh seseorang. Sifat *hedonism* adalah sifat dimana alasan berbelanja adalah alasan yang non-ekonomi. Disini sifat *hedonism* dapat terjadi pada siapapun, biasanya terjadi pada seseorang yang memiliki penghasilan sendiri dan belum menikah. Di Surabaya, remaja sangat rentan terhadap sifat *hedonism*, terlebih mereka didukung oleh uang saku yang cukup

tinggi. Karena belum ada tanggungan dan beban tanggung jawab pengelolaan biaya hidup secara komprehensif, uang yang dimiliki biasanya digunakan untuk memuaskan rasa penasaran mereka terhadap barang-barang atau produk yang mereka inginkan. Ketika uang mereka habis, dengan mudah mereka akan meminta tambahan uang saku kepada orang tuanya. Tidak jarang juga dalam berbelanja, remaja didampingi oleh orang tua sehingga dalam membeli sesuatu terkadang tidak memikirkan efek mahal atau murahnya, karena semua ditanggung orang tuanya. Jika sifat hedonism ini sudah ada pada remaja maka akan sangat mudah remaja tersebut untuk melakukan *impulse buying*. Karena remaja akan lebih sulit mengontrol keputusan pembelian produk yang diinginkan. Mereka akan melihat dan membuat keputusan pembelian terhadap produk tersebut dalam jangka waktu singkat. Hal ini juga didukung apabila mereka berprestasi tinggi karena ketika mereka sudah didalam fase *impulse buying* maka mereka tidak akan berpikir dua kali atau ragu untuk membeli produk yang tidak direncanakan sebelumnya. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Bayley dan Nancarrow (1996) yang menyatakan bahwa perilaku pembelian secara impulsif adalah bentuk konsumsi secara hedonis.

## 5. Kesimpulan

Konsumen ritel *fashion* di Galaxy

Mall Surabaya didominasi oleh kalangan remaja dengan profil demografis yang menunjukkan mereka tergolong kedalam segmen kelas sosial menengah keatas. Mereka memiliki pendapatan per bulan/uang saku yang cukup tinggi sehingga mendukung perilaku *impulse buying*, mereka juga bukanlah termasuk konsumen yang tergolong konsumen *price sensitive*. Responden dalam penelitian ini juga memiliki wawasan dan pengetahuan mengenai *fashion* dan ritel *fashion* yang cukup baik. Waktu berbelanja yang menjadi favorit responden adalah pada Hari Sabtu dan Minggu, dalam rentang waktu siang sampai dengan malam hari. Berdasarkan ketiga ritel yang menjadi objek amatan penelitian, ritel Pull&Bear paling disukai dan digemari oleh responden.

Berdasarkan hasil analisis model struktural untuk menguji variabel laten *fashion involvement*, *positive emotion*, *hedonic consumption tendency*, dan *fashion-oriented impulse buying*, dapat diketahui bahwa terdapat lima hipotesis yang diterima dan satu hipotesis yang ditolak. *Fashion involvement* memiliki pengaruh positif kepada masing-masing variabel independennya, demikian dengan *hedonic consumption tendency* yang memiliki pengaruh positif terhadap *positive emotion* dan *fashion-oriented impulse buying*. Terdapat 1 hipotesis yang ditolak dalam penelitian ini, yaitu *positive emotion* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *fashion-oriented impulse buying*.

Penelitian ini menggunakan responden yang merupakan pelanggan ritel Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius di Galaxy Mall Surabaya, dan dianggap mewakili keseluruhan karakteristik dan perilaku pelanggan ritel *fashion* di Galaxy Mall. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan responden dari seluruh *shopping mall* yang ada di wilayah kota/kabupaten/provinsi tertentu, agar studi kasus dapat lebih mewakili dari keseluruhan responden pada suatu area yang dijadikan tempat penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini juga dibatasi oleh aspek usia, sehingga untuk penelitian selanjutnya lebih baik untuk tidak mempertimbangkan batasan usia. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan variabel-variabel pembentuk *impulse buying* yang lain seperti *store ambience* dan *display merchandise*, dimana kedua variabel tersebut juga diduga kuat memengaruhi perilaku *impulse buying*. Selain itu dalam perumusan implikasi manajerial, kedepannya dapat melakukan wawancara mendalam dengan pihak ritel yang akan digunakan sebagai objek penelitian agar perumusan strategi *retail mix* tidak hanya berdasarkan opini sepihak dari peneliti saja.

### 5.1 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dirumuskan berdasarkan temuan yang diperoleh selama penelitian berlangsung. Implikasi dirumuskan kedalam *framework retail*

*mix* (Berman & Evans, 2007), tanpa melibatkan variabel lokasi. Dari aspek *store ambience*, dalam faktor *hedonism* terdapat unsur suasana atau *atmosphere* toko yang menjadi alasan seseorang berbelanja. Dari keseluruhan *store atmosphere* yang telah diciptakan dari masing-masing ritel sudah sangat baik, tetapi sebaiknya juga dapat diterapkan strategi menggunakan aroma (*scents*) wewangian yang akan meningkatkan variabel *positive emotion* sesuai hasil analisis model struktural. Pemilihan *scents* sebaiknya diselaraskan dengan musik yang diputar di toko hal ini dilakukan untuk menstimulasi emosi positif secara tidak langsung pelanggan yang datang agar memiliki rasa nyaman berada di dalam toko, yang berdampak pada peningkatan keinginan untuk membeli produk.

Strategi peningkatan *service* yang diberikan oleh pihak ritel pun harus diberikan. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah meningkatkan keterlibatan pelayanan dari para penjaga toko baik di Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius dalam mendukung variabel *fashion involvement* pelanggan. Pelayan harus berperilaku ramah dan sebisa mungkin berinteraksi dengan pelanggan dalam pemilihan produk *fashion*. Oleh karena itu para pelayan juga harus paham terhadap produk yang ditawarkan, baik dari jenis bahan produk, produk yang baru, *style* apa yang sedang menjadi *trend* dapat membantu pelanggan yang ingin membeli

produk di ritel tersebut.

Berdasarkan analisis deskriptif ditemukan bahwa kebanyakan pelanggan datang ke ritel pada hari *weekend* dan terutama siang dan malam hari. Untuk mengatasi banyaknya atau menumpuknya antrian berbelanja strategi yang dilakukan adalah menambah jumlah *user* atau kasir perlu dilakukan. Strategi ini juga menjawab permasalahan dimana pelanggan dapat berubah pikiran ketika mereka harus menunggu lebih lama untuk membayar barang yang ingin dibeli pelanggan yang berbelanja secara tidak direncanakan maka mereka memiliki keputusan membeli dalam waktu yang cukup singkat sehingga ketika pihak ritel hanya memberikan satu orang kasir dan antrian yang cukup panjang maka itu akan memberikan waktu untuk pelanggan berubah pikiran dan tidak jadi melakukan pembelian.

Dari sisi jasa, diperoleh informasi bahwa kebanyakan pelanggan datang ke ritel pada *weekend*, terutama pada siang dan malam hari. Untuk mengatasi penumpukkan antrian berbelanja, strategi yang dilakukan adalah menambah jumlah kasir. Strategi ini juga menjawab permasalahan dimana pelanggan dapat berubah pikiran ketika mereka harus menunggu lebih lama untuk membayar barang yang ingin dibeli pelanggan yang berbelanja secara tidak direncanakan maka mereka memiliki keputusan membeli dalam waktu yang cukup singkat sehingga ketika pihak ritel hanya

memberikan satu orang kasir dan antrian yang cukup panjang maka itu akan memberikan waktu untuk pelanggan berubah pikiran dan tidak jadi melakukan pembelian.

Dari sisi *merchandise*, terdapat temuan yang menarik bahwa keputusan konsumen dalam membeli suatu produk berawal dari kemenarikan produk tersebut saat dilihat pertama kali. Produk yang dipajang merupakan produk yang seharusnya dapat terlihat secara jelas dan mampu memikat hati konsumen. Disarankan agar pihak ritel memiliki *fashion stylist* sendiri yang setiap minggu mengganti gaya dan tampilan produk baik yang dipajang di rak atau ditampilkan oleh manekin. Tidak hanya *display* produk yang menarik saja yang harus dipajang dengan menggunakan manekin, tetapi baju-baju yang ditata dan digantung juga harus terlihat rapih, bersih, dan tidak kusut. Pihak ritel yang sebaiknya dapat memastikan tingkat *safety stock* yang sesuai dengan keinginan pelanggan disesuaikan juga dengan waktu pelanggan berbelanja yang biasanya dilakukan pada awal bulan sehingga, *safety stock* produk-produk pada awal bulan harus dibuat siapkan lebih banyak dibandingkan tengah dan akhir bulan. Strategi ini juga mendukung salah satu fungsi dari ritel sendiri yaitu menyimpan *stock* agar produk yang diinginkan oleh konsumen selalu ada dan tidak kehabisan. Strategi ini diyakini mampu menstimulus perilaku *hedonic consumption tendency* pada



pelanggan yang berujung pada perilaku *fashion oriented impulse buying*.

Dari sisi harga, ritel Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius tergolong dalam kategori ritel yang membidik segmen konsumen kelas menengah keatas. Di Galaxy Mall, harga yang ditawarkan ketiga ritel tersebut sudah tergolong tinggi, bersaing dengan ritel *fashion* Next dan Mango. Dari ketiga objek ritel yang diamati, harga rata-rata tertinggi dimiliki oleh Zara, diikuti selanjutnya oleh Pull&Bear dan Stradivarius. Zara merupakan *brand* yang terkenal dengan produk yang memiliki kualitas yang baik dan harga yang cukup mahal. Namun, bukan berarti dengan harga yang mahal lalu pelanggan tidak membeli, disini pelanggan justru ingin membeli produk dari Zara selain memenuhi kebutuhan juga dapat meningkatkan identitas dan citra diri mereka sendiri. Harga produk *fashion* yang tinggi justru semakin menstimulus keinginan untuk membeli barang tersebut karena faktor *hedonic consumption tendency*. Mereka akan merasa senang ketika membeli produk yang tidak bisa dibeli oleh kebanyakan orang lain. Sama halnya dengan Pull&Bear dan Stradivarius dimana mereka hadir dengan produk yang bagus dan unik walaupun harga yang mereka tawarkan tergolong lebih mahal dibanding ritel *fashion* lainnya, namun tetap saja banyak pelanggan yang merasa tidak memiliki masalah terhadap tingginya harga tersebut.

Dari aspek promosi, Zara, Pull&Bear, dan Stradivarius memiliki kesamaan dimana mereka hampir tidak pernah melakukan promosi yang intensif, bahkan tergolong sangat jarang promosi. Promosi dianggap hal yang tidak terlalu penting selama produk dan desain *fashion* yang mereka tawarkan ke pasar, dapat diterima dengan baik oleh konsumen dan bahkan seringkali menjadi *trendsetter*. Hal yang sudah baik tersebut tetapi bukan berarti ketiga ritel tersebut mutlak tidak perlu melakukan promosi, salah satu hal promosi menarik yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan *event early morning sale* dimana pihak ritel dapat memberikan diskon bagi pelanggan yang melakukan pembelian pada jam 10.00 – 12.00. Promosi ini penting untuk dilakukan agar lebih banyak konsumen yang mau berbelanja pada saat pagi hari. Pada kenyataannya, hampir tidak ada konsumen yang melakukan transaksi pembelian di ketiga ritel tersebut pada saat pagi hari.

Selain itu juga, karena berdasarkan hasil SEM menunjukkan bahwa faktor *hedonic consumption tendency* memiliki hubungan dengan *impulse buying* yang paling tinggi maka sebaiknya pihak ritel menggunakan strategi membuat *event photobooth* dimana setelah berbelanja baik di Zara, Pull&Bear, atau Stradivarius para pelanggan dapat berfoto di area *photobooth* yang telah disiapkan oleh pihak ritel dan jika pelanggan meng-*upload* foto tersebut ke sosial

media mereka maka pelanggan bisa mendapatkan *discount*. Sosial media disini juga berperan penting karena berdasarkan hasil analisis deskriptif juga

menunjukkan bahwa pelanggan dari ritel *fashion* ini adalah remaja dan dewasa awal yang biasa pada usia ini mereka adalah pengguna aktif sosial media.

## DAFTAR PUSTAKA

Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77–95.

[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00007-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00007-1)

Badan Pusat Statistik, (2016). *Industri Ekonomi Kreatif*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Bayley, G., & Nancarrow, C. (1998). Impulse purchasing: a qualitative exploration of the phenomenon. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1(2), 99-114.

<https://doi.org/10.1108/13522759810214271>

Beatty, S. E., & Ferrell, M. E. (1998), Impulse buying: modeling its precursors, *Journal of Retailing*, 74(2), 169-191. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80092-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80092-X)

Berman, B., & Evans J. R. (2007). *Retail Management*. (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Costantino, M. (1998), *Fashion files: Marketing and PR*, London: Batsford.

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya, (2016). *Jumlah penduduk di Surabaya Tahun 2016*. Surabaya: Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya.

Fairhurst, A.E. Good, L. K., & Gentry, J. W. (1989). Fashion involvement: an instrument validation procedure. *Clothing and Textiles Research Journal*, 7(3), 10-14.

<https://doi.org/10.1177/0887302X8900700302>

Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Blac, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Hausman, A. (2000). A multi-method investigation of consumer motivation in impulse buying behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 17(5), 403-419.  
<https://doi.org/10.1108/07363760010341045>
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.  
<https://doi.org/10.2307/1251707>
- Japarianto, E., Sugiono, & Sugiharto. (2011). Pengaruh *shopping life style* dan *fashion involvement* terhadap impulsif buying behavior masyarakat high income Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 6(1), 31-41.
- Jöreskog, K. and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Kementrian Perindustrian RI, (2015). Kontribusi *fashion* terhadap nilai tambah bruto ekonomi Kreatif 2015. Jakarta: Kementerian Perindustrian RI.
- Malhotra, N. K. (2013). *Riset pemasaran pendekatan terapan*. (1st ed.). Edisi 4, Jakarta: Indeks.
- Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451–466.  
<https://doi.org/10.1086/209361>
- Nugraha, E. (2013). Analisis perilaku belanja di mall berdasarkan faktor usia dan gender di Tunjungan Plaza dan Galaxy Mall. *Jurnal Ilmial Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(1), 1-16.
- O’Cass, A. (2004) . Fashion clothing consumption: antecedents and consequences of fashion clothing involvement. *European Journal of Marketing*, 38(7), 869-882.  
<https://doi.org/10.1108/03090560410539294>
- Park, E. J., Kim, E. Y., & Forney, J. C. (2006). A structural model of fashion oriented impulse buying behavior. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(44), 433-446.  
<https://doi.org/10.1108/13612020610701965>
- Pattipeilohy, V. R., Rofiaty, & Idrus, M. S. (2013). The influence of the availability of money and time, fashion involvement, hedonic consumption tendency and positive

- emotions towards impulse buying behavior in Ambon City. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3(8), 36-49.
- Piron, F. (1991). Defining impulse purchasing. *Advances in Consumer Research*, 18(1), 509-514.
- Prastia, E. F. (2013). Pengaruh shopping lifestyle, fashion involvement dan hedonic shopping value terhadap impulse buying behaviour pelanggan toko Elizabeth Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 2(4), 1-6.
- Rook, D. W., & Fisher, R. J. (1995). Normative influence on impulse buying behaviour. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 305-313.  
<https://doi.org/10.1086/209452>
- Roy, A. (1994). Correlates of mall visit frequency. *Journal of Retailing*, 70(2), 139-151.  
[https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90012-4)
- Setiadi, N. J. (2013). *Perilaku konsumen*. Jakarta: Kencana.
- Solimun. (2008). *Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos*, Malang: Universitas Negeri Malang.
- Tirmizi, M. A., Rehman U. K., & Said, M. I. (2009). An empirical study of consumer impulse buying behaviour in local markets. *European Journal of Scientific Research*, 28(4), 522-532.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensus structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 135-219.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.219>
- Wibawa, B. M. & Aryanto, F. (2016). Optimalisasi strategi pemasaran lembaga bimbingan belajar Bahasa Inggris menggunakan metode education service quality. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 21-57.
- Wibawa, B. M., & Octovianisa, R. (2017). Investigation of complaint behaviour and service recovery satisfaction on consumer repurchase intention on e-commerce. *Proceedings Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship*. Surabaya: Universitas Airlangga.

- Wibawa, B. M, Sumarwan, U., & Dewi, F. (2014). Customer satisfaction analysis for HydroVac Vaccine (Case study on catfish farmers in Kabupaten Bogor). *The International Journal of Business and Management*, 2(11), 1-9.
- Wibawa, B. M., Vanany, I., & Anggara, F. (2017) Determinan kepuasan pelanggan pada produk Pertamina Lubricants. *Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 83-98.  
<https://doi.org/10.15408/ess.v7i1.4309>
- Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.80*. Konsep dan Tutorial. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct in marketing. *Journal of Consumer Research*, 12(12), 341-352.  
<https://doi.org/10.1086/208520>

# THE EFFECT OF SALES PROMOTION AND STORE ATMOSPHERE ON HEDONIC SHOPPING MOTIVATION AND IMPULSIVE BUYING BEHAVIOR IN HYPERMART MANADO CITY

Nova Ch. Mamuaya

Manado State University, Faculty of Economics, Tondano

e-mail: novachmamuaya@unima.ac.id

## ABSTRACT

The purpose of this research is to know and analyze the effect of sales promotion and store atmosphere on hedonic shopping motivation and impulsive buying of Hypermart consumers in Manado City. The method used in this research is explanatory survey method; with 175 consumers who shop at Hypermart in Manado City as sample with convenience sampling technique; primary data with data collecting technique using questionnaire instrument with Likert scale and structural equation modeling analysis technique with Lisrel 8.80 program. The result of this research shows that sales promotion has positive and significant effect on hedonic shopping motivation; store atmosphere has positive and significant effect on hedonic shopping motivation; sales promotion has positive and significant effect on impulsive buying; store atmosphere has positive and significant effect on impulsive buying; and hedonic shopping motivation has positive and significant effect on impulsive buying of Hypermart consumers in Manado City. Impulsive buying will be improved if Hypermart management in Manado City is able to increase hedonic shopping motivation with the most dominant indicator is “shopping for value”, where hedonic shopping motivation will be improved if Hypermart management in Manado City can increase sales promotion with the most dominant indicator is “sample giveaway program” and store atmosphere with the most dominant indicator is “in-store appearance”.

Keywords: Sales Promotion, Store Atmosphere, Hedonic Shopping Motivation, Impulsive Buying, Hypermart

## ABSTRAK

*Tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi penjualan dan atmosfir toko terhadap motivasi belanja hedonik dan pembelian impulsif konsumen Hypermart di Kota Manado. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah explanatory survey; dengan sampel 175 orang konsumen yang berbelanja di Hypermart Kota Manado dengan teknik convenience sampling; data primer dengan teknik pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert dan teknik analisis structural equation modeling dengan program Lisrel 8.80. Hasil penelitian menunjukkan promosi penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi belanja hedonik; atmosfir toko berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi belanja hedonik; promosi penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelian impulsif; atmosfir toko berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelian impulsif; dan motivasi belanja hedonik berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelian impulsif konsumen Hypermart di Kota Manado. Pembelian impulsif akan mampu ditingkatkan jika manajemen Hypermart di Kota Manado mampu meningkatkan motivasi belanja hedonik dengan indikator yang paling dominan adalah “belanja untuk nilai”, di mana motivasi belanja hedonik akan mampu ditingkatkan jika manajemen Hypermart di Kota Manado mampu meningkatkan promosi penjualan dengan indikator yang paling dominan adalah “program pemberian sampel” dan atmosfir toko dengan indikator yang paling dominan adalah “interior toko”.*

*Kata Kunci: Promosi Penjualan, Atmosfir Toko, Motivasi Belanja Hedonik, Pembelian Impulsif, Hypermart*

Draf Awal: 5 Januari 2018; Direvisi: 21 Februari 2018; Diterima: 12 Maret 2018

## 1. Introduction

Impulsive buying behavior has attracted the interest of academic researchers because the results appear to be a contradiction between what people plan and what they finally do (Gutierrez in Duarte & Raposo, 2013). Impulsive buying covers 27% to 62% of all purchases (Mihic & Kursan, 2010), 62% of supermarket sales and 80% of all sales in certain product category (Ahmad, 2011). According to Handi Irawan in Marketing magazine special edition in 2008, states that there are 10 Indonesian Consumers Character, one of which is unplanned or impulsive character. Indonesian consumers include consumers who are not used to plan everything. Even though they have, they will make a decision at last moment. One form of consumer behavior that does not have a plan is the occurrence of impulsive buying. Based on Nielsen survey (2008), 85% of modern retailers tend to shop for something unplanned. The preliminary survey conducted by the author at Hypermart in Manado City in August 2017 with 30 consumers as respondents that 18 people (60%) buy products unplanned or impulsive. The preliminary survey is done by asking a question to the customers after shopping, "are there any items you bought out of your plan?"

Knowledge and understanding of consumers impulsive buying behavior and the factors that influence it become important for modern retail companies in the development of strategy in the face of increasingly competitive competition of modern retail business. Several researches on impulsive buying have been done, mostly developed in developed countries such as United States and European countries, as well in some developing countries, including Indonesia. In this research, marketing researchers and consumer behavior focused primarily on identifying factors that increase impulsive

buying (Tinne, 2010). In Indonesia, especially in Manado City, research on impulsive buying and the factors that influence it is still very little.

In store promotional activities, for example, discount such as "three at the price of two" is a kind of impulse purchase triggers (Hulten & Vanyushyn, 2011). Consumers tend to be more impulsive when there are sales or product discounts, low marginal need for the item, short product life, smaller size, and ease of storage (Duarte et al., 2013). Promotional activities (temporary price reductions, coupons, sampling) serve as marketing stimuli and assist retailers to stimulate consumers' impulse buying behavior (Duarte et al., 2013). Zhou and Wong (2003, cited by Muruganantham and Bhakat, 2012) found that sales promotion, product discount and cheaper price affected impulsive buying; Tendai and Crispin (2009) found that in-store promotional factors such as coupon, voucher, promotion and advertisement and low prices significantly affected impulsive buying; Karbasivar and Yarahmadi (2011) found that sales promotion approach is free product and discount price have an effect on impulsive buying and Xu and Huang (2014) found that two forms of sales promotion is discount price and bonus packaging have an effect on online impulsive buying. But Nagadeepa et al. (2015) result study shows that three sales promotion techniques, there are coupon, price packaging and contest have no effect on impulsive buying.

Mattila and Wirtz (2008, cited by Muruganantham & Bhakat, 2013) found that store environmental stimuli positively affect impulse buying behavior especially when the store environment is perceived as over-stimulating (excitement and stimulation). Stimuli in the retail store environment are likely to affect consumer emotions which are other variables that

have been found to affect the impulse purchases (Rook; Zhou & Wong in Muruganatham & Ravi Shankar, 2012). Store atmosphere are important stimulants that can produce the desire to buy impulsively (Graa et al., 2014). But the results of Tendai and Crispen (2009) shows that factors related to store atmosphere such as customer density, perfume in store, background music, and ventilation have no significant effect on impulsive buying.

Ballantine et al. (2010) found that the elements of store atmosphere can make shopping experience more enjoyable so to awaken consumer emotions and create hedonic value; Zhang et al. (2011) found that store atmosphere affect consumer hedonic value; and Donovan and Rossiter (1982, cited by Bohl, 2012) suggest that pleasure and passion are hedonic values that have significant influence as mediator of store atmosphere and consumer behavior including impulsive buying behavior. A research conducted by Maymand and Ahmadinejad (2011) on the role of stimulation caused by store promotion on impulsive buying, where the results showed that promotional incentives in form of sales promotion and advertising have significant effect on hedonic shopping motivation.

Hausman (2000, cited by Muruganatham & Bhakat, 2013) found that consumers that shop for satisfying their hedonic desires like searching for new experience, searching for variation and pleasure have significantly affected impulsive buying. Impulsive buying plays an important role in satisfying hedonic desires associated with hedonic consumption. Sharma et al. (2010) categorized impulse buying as hedonic behavior that is associated with feelings and psychosocial motivations instead of thinking and functional benefits. Beatty and Ferrell (1998, cited by

Muruganatham & Bhakat, 2013) suggested that impulse purchasing is associated with sensory stimulation and hedonic motivation. But research conducted by Rohman (2009) found that hedonic shopping did not affect impulsive buying.

The purpose of this research is to know and analyze 1) the effect of sales promotion on hedonic shopping motivation, 2) the effect of store atmosphere on hedonic shopping motivation, 3) the effect of sales promotion on impulsive buying, 4) the effect of store atmosphere on impulsive buying, and 5) the effect of hedonic shopping motivation on impulsive buying of Hypermart consumers in Manado City.

## **2. Literature Review**

### **2.1 Sales Promotion**

The American Marketing Association (AMA) in Khan and Dost (2011) defined sales promotion as a marketing pressure created through non-media and media activities to augment consumer demand for a limited and predetermined time period. According Kotler and Keller (2009) sales promotion is a core ingredient in marketing campaign consisting of incentives collection, mostly short-term, designed to stimulate faster or larger purchases of certain products or services by consumers or trades. Kotler and Armstrong (2012) argues that sales promotion consists of short-term incentives to encourage the purchase or sales of a product or service whereas advertising offers reasons to buy a product or service, sales promotion offers reasons to buy now.

Sales promotion is any form of short term offer or incentive intended for buyers, retailers or wholesalers and designed to obtain a specific and immediate response (Tjiptono & Chandra, 2012). Kotler and Keller (2009) suggests that sellers use incentive-type promotions



to attract new experiments, reward loyal customers, and increase repurchase rates for rarely purchased users. Sales promotion often attract people who like to switch brands, who primarily look for cheaper prices, better value, or premiums. If some of them do not try brands, promotions can generate market share in long run. Promotions encourage consumers to try new products and lead to more diverse retail formats, such as daily low pricing and promotional pricing.

Kotler and Keller (2009); Kotler and Armstrong (2012) argues that sales promotion include tools for consumer promotion, business promotion and business promotion and sales force. Major consumer promotional tools include:

- 1) Sample: offers a number of free products or services delivered door-to-door, mailed, store-bought, affixed to other products, or displayed in an advertising offer.
- 2) Coupon: certificate that make the holder have right to written savings on buying of particular product: sent by mail, enclosed in another product or affixed to product, or inserted in newspaper magazines and advertisements.
- 3) Cash refund offer (rebate): gives a price reduction after buying rather than in retail: Consumers send certain "proof of purchase" to producers who "return" part of the purchase price by mail.
- 4) Price packaging (price reduction deal): offer consumers save the regular price of product, affixed to the label or packaging. Low price packaging is a single package that sold at low price (like two for one item price). Bonded packaging is two related products bonded together (like toothbrush and toothpaste).
- 5) Premium (prize): Goods offered at relatively low cost or free as an

incentive to buy certain products. Premium in packaging accompany the product inside or on the packaging. Premium in free mail sent to consumers who send proof of purchase, like top of the box or UPC code. Self liquidation premium sold below the normal retail price to consumer who requests them.

- 6) Frequency program: program that give a reward related with frequency and intensity of consumer in buying a product or company's service.
- 7) Gift (contests, lottery, games): Gift is an opportunity to win cash, travel, or goods as a result of buying something. Contests require consumers to provide input to be learned by judges who will choose the best input. Lottery asks consumers to collect their drawn names. Games shows a game to consumers every time they buy – bingo numbers, missing letters – that might help them to win prizes.
- 8) Patronage reward: value in cash or in other forms comparable to the patronage of particular vendor or vendor group.
- 9) Free trial: invite potential buyers to try the product for free in hope they will buy.
- 10) Product warranty: explicit or implied promises by seller that the product will perform well, otherwise the seller will fix it or refund customer's money over a specified period.
- 11) Bundled promotion: two or more brands or partnership companies issue coupons, refunds, and hold contests to increase attractiveness.
- 12) Cross-promotion: use a brand to advertise other non-competing brand.
- 13) Layout and point of purchase (P-O-P) demonstration: views and

demonstrations made at point of purchases or sales.

Tjiptono and Chandra (2012) suggests that there are three main classifications of sales promotion: 1) consumer promotion, including coupon, sample product, premium, prize, lottery and so on, 2) trade promotion, including cash discount, merchandise, equipment assistance, specialty advertising, or other incentives for retailers or wholesalers, 3) salesforce promotions, like sales contests.

Based on the theoretical research above, in this research, sales promotion is sales promotion to consumers (consumer promotion). Sales promotion defined as short-term incentives to encourage faster or larger buying of particular product or service by consumers, with indicators: samples, coupons, and price packaging.

## 2.2 Store Atmosphere

Kotler (1973, cited by Bohl, 2012) defines store atmosphere as buying environments designed to produce specific emotional effects in the buyer that enhance his purchase probability, while Arnould et al. (1998, cited by Bohl, 2012) defines store atmosphere as consciously designed places, calculated to produce commercially significant actions. Bohl (2012) defines store atmosphere as all of the objective physical factors of a retail environment that can be controlled by the firm to enhance (or constrain) employee and customer actions.

Mowen and Minor (1998, cited by Sumarwan, 2011) explains that atmosphere is a more general term than store layout, atmosphere relates to how managers can manipulate building designs, interior spaces, alley spaces, carpet textures and walls, smells, colors, shapes, and sounds experienced by customers (all to achieve a certain influence). Even the arrangement of things, types of exhibition, and puppet

poses can affect perceptions of consumers over store atmosphere. These elements are incorporated in the definition developed by Philip Kotler, who describes atmosphere as an attempt to design a buying environment to generate a special emotional impact on buyers who are likely to increase their purchases.

Turley and Milliman (2000, cited by Bohl, 2012) defines a store atmosphere as stimuli leading to some cognitive affect within the individual which, in turn, leads to some behavioral response. Turley and Milliman (2000, cited by Bohl, 2012), grouped these stimuli into five categories:

- 1) External variables, includes: storefront, entrance, display windows, building architecture, and parking.
- 2) General interior variables, includes: lighting, sounds, temperatures, cleanliness, color usage.
- 3) Layout and design, includes: fixtures, product groupings, traffic flow.
- 4) Point-of-purchase and decoration, includes: product displays, point-of-purchases display, products signs, cards signs.
- 5) Human variables, includes: customer crowding or density, employee characteristics, employee uniforms.

Based on the theoretical review above, in this research, store atmosphere is defined as stimuli that affected cognitive and emotional influences on the individual which in turn leads to behavioral response, with indicators: in-store appearance, layout and design, and point of purchase and decoration.

## 2.3 Hedonic Shopping Motivation

According to Arnold and Reynold (2003, cited by Utami, 2010) consumers motivation to shop can be separated into these two:

- 1) **Utilitarian Shopping Motivation**  
Someone will shop if the person feels the benefit of product he wants. This motivation is based on a truly rational and objective thought. Thus the utilitarian shopping motivation is the consumers motivation to shop because it really needs or benefits from the purchased product.
- 2) **Hedonic shopping motivation**  
Someone will shop because the person feels pleasure and feel that shopping is something interesting. Thus, this motivation is based on subjective or emotional thinking as it includes emotional responses, sensual pleasures, dreams, and aesthetic considerations. Thus, hedonic motivation is the motivation of consumers to shop for shopping is a pleasure in itself so as not to pay attention to the benefits of products purchased. Babin et al. (1994, cited by Utami, 2010), said that the hedonic aspect is related to the consumers emotion so that when shopping, consumers really feel something like: adventure, gratification, role, value, social, idea, and social shopping to measure someone motivation to go shopping.

Solomon (2002, cited by Utami, 2010) hedonist is defined as one type of need based on the direction of motivation that is subjective and experiential, means that consumers may rely on a product to find their need for joy, confidence, delusion or emotional response, and etc. Utami (2010) defined the value of hedonic as an entertainment and emotional value perceived by customers arising through shopping experience. Based on some definition above, it can be concluded that the characteristics of hedonic shopping value are pleasure,

emotional value, and shopping potential entertainment.

According to Arnold and Reynold (2003, cited by Utami, 2010) mentions there are six factors of hedonic shopping motivation:

- 1) **Adventure shopping**  
Most of consumers shop because of something that can arouse consumers' shopping passion, feel that shopping is an experience and by shopping consumers seem to have their own world.
- 2) **Social shopping**  
Most consumers assume that the pleasure of shopping will be created when consumers spend time with family or friends. Consumers also feel that shopping is a good socialization activity between consumers with one another, or with employees who work in outlets. Consumers also assume that by shopping together with family or friends, consumers will get a lot of information about the product to be purchased.
- 3) **Gratification shopping**  
Shopping is one alternative to reducing stress, overcoming bad moods, and shopping is a means to forget the problems at hand.
- 4) **Idea shopping**  
Consumers shop to keep up with new fashion trends and to see new products or things. Usually consumers shop for seeing something new from the advertisements offered through the mass media.
- 5) **Role shopping**  
Many consumers prefer to shop for others rather for themselves so that consumers feel that shopping for others is a fun thing to do.
- 6) **Value shopping**  
Consumers assume that shopping is a game when it comes at bargaining

price, or when consumers look for shopping spots that offer discounts, closeouts, or places to shop for a cheap price.

Based on the theoretical review above, in this research, hedonic shopping motivation defines as emotional feelings that consumers feel from their shopping experience on an outlet that more subjective and personal, can be fun, joy and enjoyment, with indicators: shopping for travel, shopping for satisfaction, shopping for a value, and shopping for social purposes.

## 2.4 Impulsive Buying

Rook (1987, cited by Utami, 2010) defines impulsive buying as a sudden and powerful desire or impulse to buy something quickly. Impulsive to buy is hedonically complex and will stimulate emotional conflict. Impulsive buying also tend to be done by ignoring the consequences consideration.

Rook and Gardner (1993, cited by Muruganatham & Bhakat, 2012) defines impulsive buying as unplanned behavior that involves quick decision making and tendency to buy products quickly. Beatty and Ferrel (1998 cited by Muruganatham & Bhakat, 2012) illustrates that impulsive buying refers to buy immediately without a purpose before purchasing, either to purchase specific product categories or to meet specific needs.

Jones et al. (2003, cited by Dhaundiyal & Coughlan, 2009) identifies three characteristics of impulsive buying that distinguish them from other buying behavior: accidental/unintentional, unreflective, and immediate. Unintentional refers to a situation where the consumer is not actively looking for the product but buys it in the course of shopping. The second trait, *unreflective*, implies the consumer's lack of evaluation regarding the product and unwillingness

to think about the long term consequences with only short term indulgence in mind. The third trait relates to immediacy of purchase i.e. the time period between the stimulus i.e. seeing the product and consequently buying the product is very little. Impulse purchase is a fast activity i.e. consumer tends to buy it almost immediately after seeing it without applying much thought.

According to Stern (1962, cited by Utami, 2010) there are four type of impulsive buying:

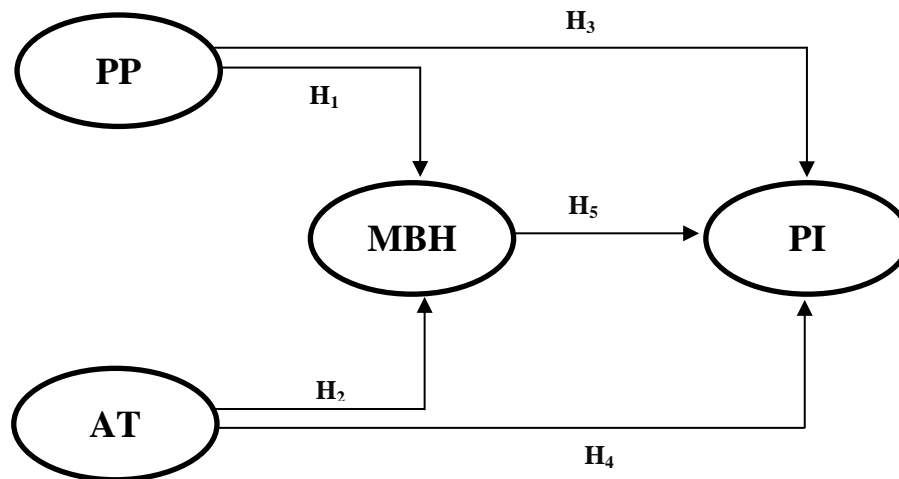
- 1) Pure Impulse  
This definition refers to the act of buying something for an interesting reason, usually when a buying occurs because of brand loyalty or buying behavior that has been commonly done.
- 2) Reminder Impulse  
When consumers buy based on this impulse type because the unit is usually purchase as well, but does not happen to be anticipated or recorded in shopping list.
- 3) Suggestion Impulse  
A product that consumers meet for the first time will stimulate the desire to try it.
- 4) Planned Impulse  
The planning aspect of this behavior shows the consumers response to some special incentives to buy unanticipated units. These impulses are usually stimulated by the announcement of coupon sales, coupon deductions, or other lucrative offers.

Based on theoretical review above, in this research, impulsive buying defines as a sudden or powerful desire or impulse to buy something quickly, stimulate emotional conflict and tend to be done regardless of consequences consideration, with indicators: spontaneous buying, rush buying, buying without thinking the

consequences, and buying affected by emotional state.

## 2.5 Theoretical Model

Figure 1  
Theoretical Model



*note:*

PP = sales promotion; AT = store atmosphere; MBH = hedonic shopping motivation; PI = impulsive buying

## 2.6 Hypothesis

Research conducted by Maymand and Ahmadinejad (2011) and Hulten and Vanyushyn (2011) show that promotional incentives in the form of sales promotion and advertising have a significant effect on hedonic shopping motivation.

Based on the description above, sales promotion allegedly affected hedonic shopping motivation.

H<sub>1</sub>: There is an effect of sales promotion on hedonic shopping motivation of Hypermart consumers in Manado City.

Ballantine et al. (2010), found that the elements of store atmosphere can make shopping experience more enjoyable so to awaken consumer emotions and create hedonic value; Zhang et al. (2011) found that store atmosphere affect consumer hedonic value

Based on the description above, store atmosphere allegedly affected hedonic shopping motivation.

H<sub>2</sub>: There is an effect of store atmosphere on hedonic shopping motivation of Hypermart consumers in Manado City.

Zhou and Wong (2003, cited by Muruganatham & Bhakat, 2012) found that sales promotion, product discount and cheaper price affected impulsive buying; Tendai and Crispen (2009) found that in-store promotional factors such as coupon, voucher, promotion and advertisement and low prices significantly affected impulsive buying; Karbasivar and Yarahmadi (2011) found that sales promotion approach is free product and discount price have an effect on impulsive buying.

Based on the description above, sales promotion allegedly affected impulsive buying.

H<sub>3</sub>: There is an effect of sales promotion on impulsive buying of Hypermart consumers in Manado City.

Mattila and Wirtz (2002, cited by Muruganatham and Bhakat, 2012) found that store environmental stimuli positively affect impulse buying behavior especially when the store environment is perceived as over-stimulating (excitement and stimulation). Stimuli in the retail store environment are likely to affect consumer emotions which are other variables that have been found to affect the impulse purchases (Rook & Gardner, 1993; Zhou & Wong, 2003 cited by Muruganatham & Bhakat, 2012). Store atmosphere are important stimulants that can produce the desire to buy impulsively (Graa et al., 2014).

Based on the description above, store atmosphere allegedly affected impulsive buying.

H<sub>4</sub>: There is an effect of store atmosphere on impulsive buying of Hypermart consumers in Manado City.

Hausman in Muruganatham and Ravi Shankar (2012) found that consumers that shop for satisfying their hedonic desires like searching for new experience, searching for variation and pleasure have significantly affected impulsive buying. Impulsive buying plays an important role in satisfying hedonic desires associated with hedonic consumption. Sharma et al. (2010) categorized impulse buying as hedonic behavior that is associated with feelings and psychosocial motivations instead of thinking and functional benefits. Beatty

and Ferrell (1998, cited by Muruganatham & Bhakat, 2012) suggested that impulse purchasing is associated with sensory stimulation and hedonic motivation.

Based on the description above, hedonic shopping motivation allegedly affected impulsive buying.

H<sub>5</sub>: There is an effect of hedonic shopping motivation on impulsive buying of Hypermart consumers in Manado City.

### 3. Research Method

The method used in this research is survey with explanatory method. Sales promotion are short-term incentives to encourage faster or bigger purchasing of a particular product or service by consumers, assessment indicators include: sample (X1), coupon (X2), and price packaging (X3) (Kotler & Keller, 2009). Store atmosphere is a stimulus that generates cognitive and emotional influence on individual which in turn leads to a behavioral response, assessment indicators include: in-store appearance (X4), layout and design (X5), and point of purchase and decoration (X6) (Turley & Milliman, 2000 cited by Bohl, 2012).

Hedonic shopping motivation is emotional feeling that consumers feel from their shopping experience on an outlet that more subjective and personal, can be fun, joy and pleasure, assessment indicators include: shopping for travel (Y1), shopping for satisfaction (Y2), shopping for a value (Y3), and shopping for social purposes (Y4) (Arnold & Reynold, 2003, cited by Utami, 2010; adjusted). Impulsive buying is defined as a sudden or powerful desire to buy something quickly, stimulate emotional conflict and tend to be done by ignoring the consideration of its consequences, assessment indicators include: spontaneous buying (Y5), rush buying

(Y6), buying without thinking about the consequences (Y7), and buying that affected by emotional state (Y8) (Rock,1987, cited by Utami, 2010; adjusted).

Score of sales promotion, store atmosphere, hedonic shopping motivation, and impulsive buying are scores obtained through the questionnaire developed from the variables indicator above. From questionnaire provided 5 choices: Strongly Disagree (score = 1), Disagree (score = 2), Simply Agree (score = 3), Agree (score = 4), and Strongly Agree (score = 5).

The population of this study is all consumers who had impulsive shopping in Hypermart Manado City. The population of this research is large and can not be certainty known, so that the sampling is done by non-probability sampling. In general, structural equation modeling (SEM) requires a larger sample size ranges from 100 to 200 people is an adequate sample size for SEM model (Hair et al.; Schumaker & Lomax in Hendryadi & Suryani, 2014). Based on these guidelines, the sample size of this research is 175 people. The sampling

technique is used convenience sampling where the selection of sample element is based on ease or researcher's desire because the data is obtained quickly, by asking person who is out from Hypermart after shopping (Supranto & Nandan, 2013). This research used SEM (Structural Equation Modeling) analysis technique with Lisrel 8.80.

## 4. Results and Discussion

### 4.1 Respondents Profile

The respondents of this research were male (63%), senior high school (42%), private sector employee (35%), and income 2 – 5 million (53%).

### 4.2 Validity and Reliability Test

Instrument declared valid if all question items on questionnaire for each variable yield correlation value or  $r > 0,3$ . Then the instrument declared reliable if each variable (latent) produces Cronbach alpha value or  $\alpha > 0,7$ . In this research, validity and reliability test is done on 50 respondents (50 questionnaires). The result of validity and reliability test for each variable in this research can be seen in Table 1 below.

Table 1. Validity and Reliability Test

| Questionnaire Item                 | Validity Value r | Validity Test Conclusion | Sig. Level | Alpha Reliability Value | Reliability Test Conclusion |
|------------------------------------|------------------|--------------------------|------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>Sales Promotion</b>             |                  |                          |            |                         |                             |
| X1                                 | 0,814            | Valid                    | 0,000      | 0,874                   | Reliable                    |
| X2                                 | 0,785            | Valid                    | 0,000      |                         |                             |
| X3                                 | 0,791            | Valid                    | 0,000      |                         |                             |
| <b>Store Atmosphere</b>            |                  |                          |            |                         |                             |
| X4                                 | 0,729            | Valid                    | 0,000      | 0,812                   | Reliable                    |
| X5                                 | 0,724            | Valid                    | 0,000      |                         |                             |
| X6                                 | 0,533            | Valid                    | 0,000      |                         |                             |
| <b>Hedonic Shopping Motivation</b> |                  |                          |            |                         |                             |
| Y1                                 | 0,617            | Valid                    | 0,000      | 0,864                   | Reliable                    |
| Y2                                 | 0,772            | Valid                    | 0,000      |                         |                             |
| Y3                                 | 0,729            | Valid                    | 0,000      |                         |                             |
| Y4                                 | 0,699            | Valid                    | 0,000      |                         |                             |
| <b>Impulse Buying</b>              |                  |                          |            |                         |                             |
| Y5                                 | 0,682            | Valid                    | 0,000      | 0,730                   | Reliable                    |
| Y6                                 | 0,660            | Valid                    | 0,000      |                         |                             |
| Y7                                 | 0,706            | Valid                    | 0,000      |                         |                             |
| Y8                                 | 0,558            | Valid                    | 0,000      |                         |                             |

Source: Data Analysis

Based on Table 1 above, the results of validity test on questionnaire has r value > 0,3. This indicates that all questionnaire items can be declared valid. Then the reliability test results obtained alpha value for all variable > 0,7 so it can be stated that the instrument is reliable.

### 4.3 Uji Goodness of Fit

Data analysis using Structural Equation Model (SEM) and Lisrel 8.80 software then obtained a summary of conformity model measure as shown in Table 2 below.

Tabel 2. Goodness of Fit (GOF)

| GOF Indicator          | Expected Size | Estimation Results | Conclusion      |
|------------------------|---------------|--------------------|-----------------|
| <i>Absolute Fit</i>    |               |                    |                 |
| GFI                    | GFI > 0,90    | 0,94               | <i>Good Fit</i> |
| RMSEA                  | RMSEA < 0,08  | 0,079              | <i>Good Fit</i> |
| <i>Incremental Fit</i> |               |                    |                 |
| NNFI                   | NNFI > 0,90   | 0,93               | <i>Good Fit</i> |
| NFI                    | NFI > 0,90    | 0,92               | <i>Good Fit</i> |
| AGFI                   | AGFI > 0,90   | 0,92               | <i>Good Fit</i> |
| RFI                    | RFI > 0,90    | 0,94               | <i>Good Fit</i> |
| IFI                    | IFI > 0,90    | 0,94               | <i>Good Fit</i> |
| CFI                    | CFI > 0,90    | 0,91               | <i>Good Fit</i> |

Source : Processing Result using LISREL 8.80

Based on Table 2 above, all conformity index models obtained have good conformity index model (good fit). Thus it can be continued on the next analysis.

### 4.4 Hyphotesis Test

Hybrid model (basic model) with Lisrel 8.80 program obtained two models, there are standarized model and t-value model, as shown in Figure 2 and 3 below.

Figure 2. Standardized Hybrid Model

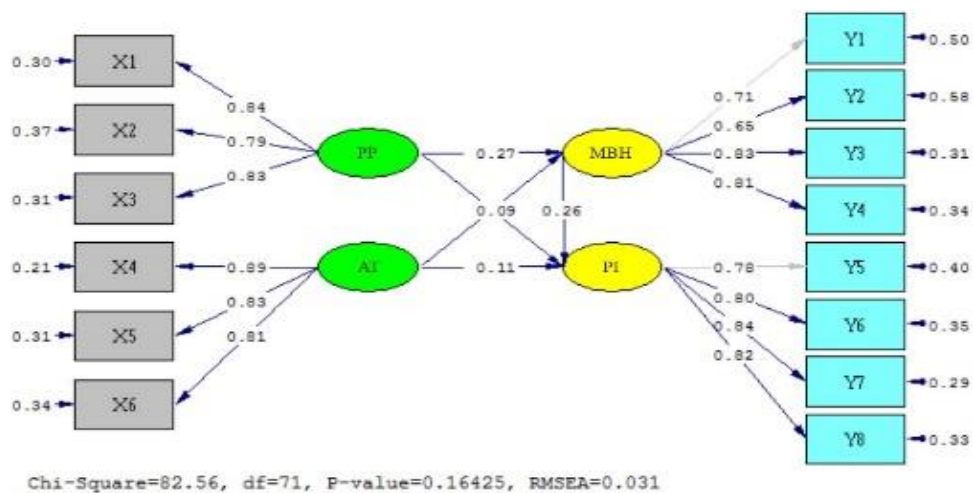
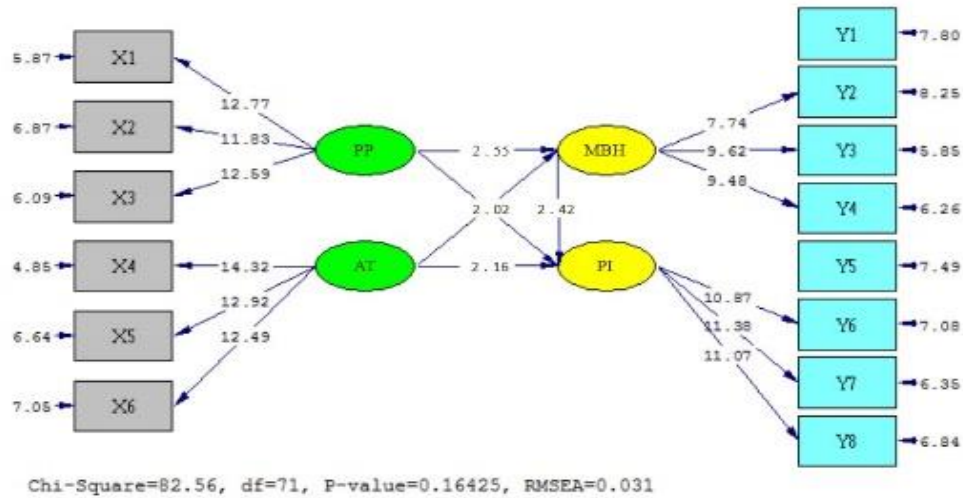




Figure 3. t-value Hybrid Model



It will be described below the hypothesis testing in more detail in each of the previously proposed hypotheses, as follows.

#### 4.4.1 The Effect of Sales Promotion and Store Atmosphere on Hedonic Shopping Motivation

The results of the analysis on standardized hybrid model (figure 2) shows the magnitude of the effect of sales promotion (PP) variables on hedonic shopping motivation (MBH) is 0,27 with the most dominant indicator in forming sales promotion is sample (X1) with 0,84 loading factor; and the direct influence of store atmosphere (AT) variables on hedonic shopping motivation (MBH) is 0,09 with the most dominant indicator is in-store appearance (X4) with 0,89 loading factor.

t-value of the effect of sales promotion (PP) on hedonic shopping motivation (MBH) is  $2,55 > 1,96$ , so it can be said to be significant (Figure 3. t-value Hybrid Model). So, sales promotion significantly affected hedonic shopping motivation, means that the more attractive sales promotion, the higher hedonic

shopping motivation. Thus, Hypothesis 1 is accepted.

t-value of the effect of store atmosphere (AT) on hedonic shopping motivation (MBH) is  $2,02 > 1,96$  (Figure 3. t-value Hybrid Model), so it can be said to be significant. So, store atmosphere significantly affected hedonic shopping motivation, means that the more attractive store atmosphere, the higher hedonic shopping motivation. Thus, Hypothesis 2 is accepted.

#### 4.4.2 The Effect of Sales Promotion and Store Atmosphere on Impulsive Buying

The results of the analysis on standardized hybrid model (figure 2) shows the magnitude of the effect of sales promotion (PP) variables on impulsive buying (PI) is 0,09 with the most dominant indicator in forming sales promotion is sample (X1) with 0,84 loading factor; and the effect of store atmosphere (AT) variables on impulsive buying (PI) is 0,11 with the most dominant indicator is in-store appearance (X4) with 0,89 loading factor.

t-value of the effect of sales promotion (PP) on impulsive buying (PI)

is  $2,02 > 1,96$ , so it can be said to be significant (Figure 3. t-value Hybrid Model). So, sales promotion significantly affected impulsive buying, means that the more attractive sales promotion, the more impulsive buying increase. Thus, Hypothesis 3 is accepted.

t-value of the effect of store atmosphere (AT) on impulsive buying (PI) is  $2,16 > 1,96$ , so it can be said to be significant (Figure 3. t-value Hybrid Model). So, store atmosphere significantly affected impulsive buying, means that the more attractive store atmosphere, the more impulsive buying increase. Thus, Hypothesis 4 is accepted.

#### **4.4.3 The Effect of Hedonic Shopping Motivation on Impulsive Buying**

The results of the analysis on standardized hybrid model (figure 2) shows the magnitude of the effect of hedonic shopping motivation (MBH) variables on impulsive buying (PI) is 0,26 with the most dominant indicator in forming hedonic shopping motivation is shopping for a value (Y3) with 0,83 loading factor.

t-value of the effect of hedonic shopping motivation (MBH) on impulsive buying (PI) is  $2,42 > 1,96$ , so it can be said to be significant (Figure 3. t-value Hybrid Model). So, hedonic shopping motivation significantly affected impulsive buying, means that the higher hedonic shopping motivation, the more impulsive buying increase. Thus, Hypothesis 5 is accepted.

## **5. Conclusion**

**5.1** Sales promotion positive and significantly affected hedonic shopping motivation, means that the increase of sales promotion resulted the increase of hedonic shopping motivation of Hypermart consumers in Manado City. Increased sales promotion means the improvement

of sample programs, coupons, and price packaging, with the most dominant indicator in forming sales promotion is sample giveaway program.

**5.2** Store atmosphere positive and significantly affected hedonic shopping motivation, means that the increase of store atmosphere resulted in the increase of hedonic shopping motivation of Hypermart consumers in Manado City. Increased store atmosphere means the improvement of in-store factor, layout & design, and point of purchase and decoration, with the most dominant indicator in forming store atmosphere is in-store appearance.

**5.3** Sales promotion positive and significantly affected impulsive buying, means that the increase of sales promotion resulted in the increase of impulsive buying of Hypermart consumers in Manado City. Increased sales promotion means the improvement of sample giveaway programs, coupons, and packaging prices, with the most dominant indicator in forming sales promotion is sample giveaway program.

**5.4** Store atmosphere positive and significantly affected impulsive buying, means that the increase of store atmosphere resulted in the increase of impulsive buying of Hypermart consumers in Manado City. Increased store atmosphere means the improvement of in-store factor, layout and design, and point of purchase & decoration, with the most dominant indicator in forming store atmosphere is in-store appearance.

5.5 Hedonic shopping motivation positive and significantly affected impulsive buying, means that the increase of hedonic shopping motivation resulted in the increase of impulsive buying of Hypermart consumers in Manado City. Increased hedonic shopping motivation means the improvement of consumers shopping motivation for travel, for satisfaction, for a value, and for a social purpose, with the most dominant indicator in forming hedonic shopping motivation is shopping for a value.

Impulsive buying will be able to be improved if Hypermart management in Manado City is able to increase the hedonic shopping motivation with the most dominant indicator is shopping for a value, where hedonic shopping motivation will be improved if Hypermart management in Manado City is able to increase sales promotion with the most dominant indicator is sample giveaway program and store atmosphere with the most dominant indicator is in-store appearance.

## REFERENCES

- Ahmad, T. (2011). The Impulse buying behavior of consumes for the FMCG products in Jodhpur. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11), 1704-1710.
- Ballantine, P. W., Jack, R., & Parsons, A. G. (2010). Atmospheric cues and their effect on the hedonic retail experience. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38(8), 641-653.  
<https://doi.org/10.1108/09590551011057453>
- Bohl, Patrick. (2012). *The Effects of Store Atmosphere on Shopping Behaviour - A Literature Review*. Corvinus Marketing Studies. 2012 – 1.
- Dhaundiyal, M., & Coughlan, J. (2009). The effect of hedonic motivations, socialibility and shyness on the impulsive buying tendencies of the Irish consumer. *Irish Academy of Management*, Dublin.
- Duarte, P., & Raposo, M. (2013). Drivers of snack foods impulse buying behaviour among young consumers. *British Food Journal*, 115(9), 1233-1254.  
<https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2011-0272>
- Foroughi, A., Buang N.A., Senik, Z.C., & Sadeghi R. H. M. (2013). Impulse buying behaviour and moderating role of gender among Iranian shoppers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(4), 760-769.
- Graa, A., Dani-Elkebir, M., & Bensaid, M. (2014). The impact of environmental factors on impulse buying behaviour using the mehrabian and russell's framework. *Leonardo Journal of Sciences*, 13(24), 101-114.

- Harmancioglu, N., Zachary Finney, R., & Joseph, M. (2009). Impulse purchases of new products: an empirical analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 18(1), 27-37.  
<https://doi.org/10.1108/10610420910933344>
- Hawkins, D.I., & Mothersbaugh, D.L. (2009). *Consumer Behavior. Building Marketing Strategy*. Eleventh Edition. New York: McGraw Hill Irwin.
- Hulten, V., & Vanyushyn, V. (2011). Impulse purchases of groceries in French and Sweden. *Journal of Consumer Marketing*, 29(5), 376-384.  
<https://doi.org/10.1108/07363761111150026>
- Husnain, M., & Akhtar, M. W. (2016). Impact of branding on impulse buying behavior: evidence from FMCG's sector Pakistan. *International Journal of Business Administration*, 7(1), 59.  
<https://doi.org/10.5430/ijba.v7n1p59>
- Karbasivar, A., & Yarahmadi, H. (2011). Evaluating effective factors on consumer impulse buying behavior. *Asian Journal of Business Management Studies*, 2(4), 174-181.
- Khan, M., & Dost, Z. U. R. K. B. (2011). Rationale and proclivity of sales promotion influencing the impulsive buying behavior of the customers: an experimental study on cellular service providers in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 346.
- Kotler, P., & Keller, Kevin L. (2009) *Manajemen Pemasaran* (13 ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., & Armstrong, Gary. (2012). *Principles of Marketing* (14 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Maymand, M. M., & Ahmadinejad, M. (2011). Impulse buying: the role of store environmental stimulation and situational factors (an empirical investigation). *African Journal of Business Management*, 5(34), 13057-13065.
- Mihić, M., & Kursan I. (2010). Assessing the situational factors and impulsive buying behavior: market segmentation approach. *Management*, 15(2), 47-66.
- Muruganantham, G., & Bhakat, R. S. (2013). A review of impulse buying behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3), 149.
- Nagadeepa, C., Selvi, T., & Pushpa, A. (2015). Impact of sale promotion techniques on consumers' impulse buying behaviour towards apparels at Bangalore. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 4(1), 116-124.
- Rohman, F. (2009). Peran nilai hedonik konsumsi dan reaksi impulsif sebagai mediasi pengaruh faktor situasional terhadap keputusan pembelian impulsif di Butik Kota Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(2), 251-261.

- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Consumer Behavior*. New Delhi: Prentice Hall.
- Sharma, P., Sivakumaran, B., & Marshall, R. (2010). Impulse buying and variety seeking: A trait-correlates perspective. *Journal of Business Research*, 63(3), 276-283.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.013>
- Silvera, D. H., Lavack, A. M., & Kropp, F. (2008). Impulse buying: the role of affect, social influence, and subjective wellbeing. *Journal of Consumer Marketing*, 25(1), 23-33.  
<https://doi.org/10.1108/07363760810845381>
- Soars, B. (2009). Driving sales through shoppers' sense of sound, sight, smell and touch. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(3), 286-298.  
<https://doi.org/10.1108/09590550910941535>
- Sumarwan, U. (2011). *Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya Dalam Pemasaran*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Supranto & Nandan L. (2013). *Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah Untuk Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi* (3 ed.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tendai, M., & Crispen, C. (2009). In-store shopping environment and impulsive buying. *African journal of marketing management*, 1(4), 102-108.
- Tinne, W. S. (2010). Impulse purchasing: A literature overview. *ASA University Review*, 4(2), 65-73.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2012). *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: Andi.
- Utami, C. W. (2010). *Manajemen Ritel, Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wu, W. C., & Huan, T. C. (2010). The effect of purchasing situation and conformity behavior on young students' impulse buying. *African Journal of Business Management*, 4(16), 3530-3540.
- Xu, Y., & Huang, J. S. (2014). Effects of price discounts and bonus packs on online impulse buying. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1293-1302.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.8.1293>
- Yu, C., & Bastin, M. (2010). Hedonic shopping value and impulse buying behavior in transitional economies: a symbiosis in the Mainland China marketplace. *Journal of Brand Management*, 18(2), 105-114.  
<https://doi.org/10.1057/bm.2010.32>

Zhang, Y., Sirion, C., & Combs, H. (2011). The influence of the mall environment on shopper's values and consumer behavior in China. *ASBBS Annual Conference*, Volume 18(1), 214-224.

# ELECTRONIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (E-HRM) ADOPTION STUDIES: PAST AND FUTURE RESEARCH

Winarto

*Universitas Methodist Indonesia, Medan*

e-mail: winarto.zip@gmail.com

## ABSTRACT

Electronic human resource management (e-HRM) systems become more widely used by profit and non-profit organization. However, the field currently lacks sound theoretical frameworks that can be useful in addressing a key issue concerning the implementation of e-HRM systems, in particular to obtain a better understanding of the factors influencing the adoption of e-HRM systems. The objective of this paper is to provide a foundation towards the development of a theoretical framework for the implementation of e-HRM systems and develop a conceptual model that would reflect the nature of e-HRM systems' adoption through systematic literature review. Adopting Crossan and Apaydin's procedure of systematic review, this paper investigated 21 empirical papers of electronics human resources management, then categorized them into 4 characteristics which influence the adoption; System and technology characteristics; Organizational characteristics; User/individual characteristics, and Environmental and contextual characteristics. Finally, the e-HRM adoption research framework is drawn and based on the framework; avenues for future research are discussed.

Keywords: e-HRM, technology adoption, Technology Acceptance Model

## ABSTRAK

*Manajemen sumber daya manusia elektronik (selanjutnya disebut dengan e-HRM) semakin banyak digunakan oleh organisasi profit dan nonprofit. Namun, bidang dan topik ini belum memiliki kerangka teori yang mapan, yang dapat digunakan untuk menganalisis isu-isu terkait penerapan e-HRM, terutama mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi sistem e-HRM. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan landasan bagi pengembangan kerangka teoritis untuk implementasi sistem e-HRM dan mengembangkan model konseptual yang akan menggambarkan adopsi sistem e-HRM melalui tinjauan literatur sistematis. Mengadopsi prosedur dan metode Crossan dan Apaydin untuk melakukan telaah literatur secara sistematis, paper ini menyelidiki 21 publikasi empiris manajemen sumber daya manusia elektronik dari 2 database internasional; Business Source Premier dan Social Science Citation Index (SSCI), kemudian mengelompokkannya ke dalam 4 karakteristik yang mempengaruhi adopsi e-HRM; (1). Karakteristik sistem dan teknologi, (2). Karakteristik organisasi, (3). Karakteristik pengguna / individu, dan (4). Karakteristik lingkungan dan kontekstual. Paper ini juga menggambarkan kerangka penelitian adopsi e-HRM serta usulan-usulan untuk penelitian mendatang.*

*Kata kunci: e-HRM, adopsi teknologi, model penerimaan teknologi*

Draf Awal: 15 Agustus 2017; Direvisi: 13 Oktober 2017; Diterima: 16 Oktober 2017

## 1. Introduction

Information systems (IS) are increasingly influencing human resource management (HRM) practices in organizations. The rapid development of the Internet and information technology during the last decade has enhanced the adoption of electronic Human Resource Management (hereafter called e-HRM).

Marler and Fisher (2013) argued that e-HRM literature is still at an early stage when compared to either the general IT/IS literature or strategy literature, because early e-HRM studies begin appearing in international publication around 1995 (Strohmeier, 2007).

While some organizations implement the e-HRM technology as a means of facilitating the HRM practices and increased research interest on e-HRM, the field currently lacks sound theoretical frameworks that can be useful in addressing a key issue concerning the implementation of e-HRM systems, in particular to obtain a better understanding of the factors influencing the adoption of e-HRM systems. Since academic interest and research in e-HRM adoption have increased, the review of literature review is needed to identify the e-HRM adoption research trend as well as to find the literature gaps that will be valuable for future research in order to enhance the understanding of e-HRM adoption.

Given the widespread use of e-HRM systems and the potential advantages and disadvantages associated with them, the main purpose of the present article is to provide a review of the factors that affect e-HRM acceptance and adoption. IS adoption and acceptance, in this case e-HRM systems, is not merely about the technology and its advanced features, but some other factors also determine the IS adoption within organizations. From the theoretical perspective, the review may offer directions for e-HRM research by

explaining the factors such as system and technology, organizational characteristics, users and individuals' characteristics as well as environmental and contextual factors which influence e-HRM adoption. From managerial and practitioners perspectives, the review also provides useful insights on how e-HRM may be implemented within organizations, where multi and holistic factors are behind the IS adoption.

This literature review employs a research question: what factors do influence e-HRM adoption in organizations and how those factors are categorized according to four main groups or characteristics; system and technology, organizational, users/individual as well as environmental and contextual factors? The review covered all technology application and implementation which related to the Human Resource Management practices such as e-recruitment, e-selection, and e-training. Thus, the objective of this paper is to provide a foundation towards the development of a theoretical framework for the implementation of e-HRM systems and develop a conceptual model that would reflect nature of e-HRM systems' acceptance and adoption.

This paper will be presented as follows. In the next section, the theoretical underpinning and the methodology that is used to compile empirical research from two popular academic databases through systematic literature review are explained. Then, following that, the systematic literature review result will be presented and followed by the discussion and the implication for the practice and future research.

## 2. Literature Review

Electronic Human Resource Management is defined as the planning, implementation, and application of



information technology for both networking and supporting at least two individual or collective actors in their shared performing of HR activities (Strohmeier, 2007).

E-HRM can be used for some HR-related activities. It can be used for transactional activities (for instance those that involve day-to-day transactions and record keeping); traditional HRM activities for example recruitment, selection, training, compensation and performance management; and transformational activities that add value to the organization, and may be used to manage HR across the whole employee lifecycle (Parry, 2011).

From the theoretical perspective, e-HRM is introduced by organizations to improve efficiency and service delivery, to increase the strategic orientation of the HR function, to improve standardization and organizational image and to empower managers. E-HRM outcomes are mainly related to efficiency, service delivery and standardization, relational outcomes and potential improvements in organizational image (Parry & Tyson, 2011).

As electronic human resource management (e-HRM) systems become more widely used, previous research suggested that e-HRM contributes to increase the value of HR function (e.g. Parry, 2011; Wahyudi & Park, 2014) and organizational innovation (Lin, 2011). Nevertheless, the diverse positive consequences of e-HRM implementation within organizations are not taken for granted. It means that e-HRM is just a technology, which has other factors to be successfully adopted and implemented.

Additionally, from the Human Resource practices (e.g. recruitment, selection, performance appraisal), changing from manual/traditional way to electronic processing requires good understanding on how the e-HRM adoption and implementation may

effectively work. People may be afraid of the privacy risks invasion when they submit their job application through the e-recruitment (Harris et al., 2003). Further, in organizational level, although the e-HRM may reduce cost and speeding up processes (Strohmeier, 2007), the e-HRM technology requires installation, maintenance and changes costs which make the organization to think about cost and benefits of the e-HRM system.

### **3. Research Method**

As explained in the previous part, a systematic literature review is conducted to find and select relevant papers for this review. This research adopted the procedure of Crossan and Apaydin (2010) when they conducted a systematic literature review on organizational innovation. The step by step, planning, execution and reporting, that have been taken in the systematic literature review process will be described below.

#### **3.1 Planning phase**

Two main activities in the planning phase are defining the objectives of the research and identified the key data source. Firstly, the objective of the literature review is to identify and draw the framework of the all relevant factors influencing e-HRM adoption in organizations. In addition, two databases were used, ISI Web of Knowledge's Social Sciences Citation Index (SSCI) and Business Source Premier, to generate all the relevant literature from 1995 to 2014.

#### **3.2 Execution phase**

The execution phase includes the collection and organization of the data as well as the data processing and analysis. The process must identify initial selection criteria such as keyword and search terms, and classify the research papers/publications. The first step in the review process was an extensive search

for scholarly peer-reviewed journal articles through two search engines: EBSCO Business Source Premier, ISI Web of Knowledge. This research used those two databases to enlarge the number of available article and increase the probability that the most relevant papers are included. The research only focused on papers which were published between 1995 and 2014.

The research used several keywords to find the relevant research papers. E-HRM researchers use different e-HRM terminologies in their research which generally refer to information system-supported way of performing HR policies and practices (Strohmeier, 2007). After exploring the e-HRM terminologies used by e-HRM researchers, then they were used as keywords. Specifically, by multi-searching in those two databases, the keywords used were the combinations of e-HRM and the synonyms/interchangeable terms (e-selection, e-recruitment, employee self-service systems, e-compensation, e-benefits, HR portal, virtual HR, web-based HR, e-learning HR, and Human Resources Information System), derivatives of adoption, derivatives of acceptance, and derivatives of diffusion.

The process resulted in an initial pool of 104 papers; 39 papers from EBSCO Business Source Premier and 65 papers from ISI Web of Knowledge. Based on that initial pool, all of those papers were listed in a spreadsheet and then sorted it out to find the duplicates papers, where the title is the same. This resulted in 48 papers must be dropped; 13 papers from EBSCO Business Source Premier and 35 papers from ISI Web of Knowledge, and therefore the rest of the paper was 56 articles.

Because those papers are from two different databases, it is still possible to have the duplicate problem. Thus, the final screening was combining all of those

papers and deleting the duplicates as well as irrelevant papers, for instance the papers are not related to e-HRM adoption research such as e-learning adoption and acceptance in medical school. Also, to keep the task manageable and to provide some guarantee of quality research, only studies published in refereed international journals and only articles that have been conducted empirical research were considered. Work published in books, research notes, open journals, conference or working papers was excluded and judged as irrelevant papers. This resulted in 35 papers must be eliminated, and therefore, there were 21 papers to be reviewed.

### **3.3 Reporting Phase**

After reading these articles, a summary of each paper was compiled in a table (see Appendix 2), including the research problem, the main variables/hypotheses, the theoretical lenses/ underpinning, research methods and the findings/conclusion. The next section will synthesize and discuss the findings of the literature review.

## **4. Results and Discussion**

E-HRM systems have practical values in organizations. However, many e-HRM studies are still lack of theoretical consideration and little is reported in the academic literature the adoption of such system (Tansley & Watson, 2000). Therefore, the literature review is purposefully to find an explanation of the various, multi-dimensional factors that contribute to e-HRM adoption in the organization. Before explaining that, the various theoretical underpinning and methods used in the 21 research papers will be discussed in the following section.

### **4.1 Theoretical Underpinning in e-HRM adoption research**

Most of the e-HRM adoption

research use the theory proposed by Davis, the Technology Acceptance Model. Seven research papers use the Technology Acceptance Model as the theoretical lens. It is not a surprising result, because Technology Acceptance Model is the common and popular theory in e-HRM adoption research. Perceived usefulness and perceived ease of use have been known as the important variables to the success of new technology adoption and lack of user acceptance could impede the IS adoption (Davis, 1989).

Several theories also have been used in the e-HRM adoption research, for instance Theory of Planned Behavior (TPB), Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003), signaling theory, change management theory, and contingency theory. Surprisingly, 10 research papers do not mention specifically the theoretical theory they used. Each theory in the e-HRM adoption research based on the systematic literature review will be discussed below.

Theory of Planned Behavior (TPB) is one of competing models in Information Technology acceptance. Specifically, Theory of Planned Behavior extends the Theory of Reason Action (TRA) to predict human behavior and then it is used to predict individual acceptance of Information System (IS). While TRA only has 2 main constructs, attitude toward behavior and subjective norm, the Theory of Planned Behavior adds a construct, perceived behavioral control, as an additional determinant of intention and behavior (Venkatesh et al., 2003). Lin (2010) applies the Theory of Planned Behavior to investigate the influence of job seeker attitude, subjective norm, and perceived behavioral control on the intention to use job search website.

Although the Technology Acceptance Model is popular in Information System research, the theory

has been criticized (Legris et al., 2003). Further, Unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) was developed to distinguish between intention to use and actual usage (Venkatesh et al., 2003). They argue that intention to use will affect the actual use of IS acceptance. This theory has been applied to investigate the effects of language standardization on the acceptance and actual use of e-HRM systems (Heikkila & Smale, 2011).

In addition, TAM has to be integrated into a broader model and related to human and social change processes (Legris et al., 2003). Thus, several e-HRM adoption research in this systematic review have integrated the Technology Acceptance Model with another theory, such as signaling theory, contingency theory and change management theory. Kashi and Zheng (2013) integrate the Technology of Acceptance Model with signaling theory, in particular to explore the potential effects of visual characteristics and users' impression of recruitment website.

Wahyudi and Park's (2013) also integrate the Technology Acceptance Model with contingency theory. The contingency theory highlights that outcome variables depend on best fit and contextual factors. In their research, Wahyudi and Park suggest that the leadership style in the organizations as the contextual factor in the e-HRM adoption.

Change management theory has been integrated with the Technology Acceptance Model to explore the Human Resources (HR) portal implementation (Ruta, 2005). The implementation of HR portal is very complex process. Before HR portal implementation, employees interact with person, but after the HR implementation, employees must become familiar with the information technology and accept interaction with computers. The change process must be well

managed by the organizations so that the employees accept the HR portal and organizational change smoothly run.

To conclude, mostly the type of theories used in adoption studies is in one-sided way which tends to the positivism approach. In addition, the researchers used a single theory to explore the e-HRM adoption, although there are few studies which combine two kinds of theories, such as contingency theory and change management theory.

#### **4.2. Research Methodology in e-HRM adoption research**

E-HRM research employs quantitative and qualitative approach as the research methodology. Specifically, e-HRM adoption researchers use a wide range of research methodology, such as survey research, exploratory case study, action research, and mixed methods. Each of the research methodology will be explained below.

Survey research is the most popular research methodology in the e-HRM adoption research. In this systematic literature review, 13 research papers employ survey research. The e-HRM researchers mostly employ this kind of research methodology because the theoretical foundation of e-HRM is based on psychology discipline, such as the Theory of Rational Action, the Theory of Planned Behavior, the Technology Acceptance Model or UTAUT. Using the survey research, e-HRM researchers assess to find any relationships and test any hypotheses between independent variables, such as perceived usefulness, perceived ease of use, and dependent variables, such as intention to use and actual use. Furthermore, the e-HRM researchers also develop more complex model in order to test mediating variables or mediator variables which influence the relationship between independent variables and dependent variables.

From the qualitative research approach, e-HRM researchers also employ the case study and action research approach as the research method. Usually, they conduct their research in an organization or more; then they interviewed the employees and people who use the e-HRM system. Further, they also used secondary data to support the data analysis (e.g. Panayotopoulou et al., 2010). Finally, the data are analyzed and compared through within-case analysis and cross-case analysis. In addition, few e-HRM researchers employ mixed method. Generally, they conduct survey research using questionnaire and then followed focus group discussion or interview (e.g. Panayotopoulou et al., 2007).

In conclusion, though there were few studies employed qualitative research, most of the research method in e-HRM adoption used survey research. The survey research is the appropriate one. The Technology Acceptance Model, Theory of Planned Behavior (TPB), Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) are basically coming from psychology to find a single truth by hypothesizing and testing the relationship between independent and dependent variables.

#### **4.3 E-HRM adoption research framework**

The systematic literature review has yielded an important framework of e-HRM adoption research. After reading all the research articles and making a summary, the analysis has identified several main factors which influence e-HRM adoption and the outcomes (expected and actual ones) of e-HRM implementation (Appendix 1). The factor influencing e-HRM adoption has been synthesized and grouped based on the theoretical underpinning and important variables/constructs.

#### 4.4 Discussion

The main purpose of the systematic literature review is to identify the factor influencing e-HRM adoption. The review has resulted in a framework which consists of four groups which influence e-HRM adoption; system and technology, organizational, users/individuals and environmental and contextual factors. This e-HRM framework sits in the position that system and technology itself is not enough. There are others factors that will influence e-HRM be accepted and adopted. Any issues and opportunities in each factor will be discussed below.

##### 4.4.1 System and Technology Characteristics

System and technology emphasize on the fact that technology characteristics can affect the IS adoption (Chakrabortya & Mansor, 2013). E-HRM is basically a computerized system that helps the information processes in human resources practices, such as selection and recruitment processes, training, or performance appraisal. Thus, the e-HRM system and technology must ensure the reliability of information which flows within and outside organizations. Based on this systematic literature review, various numbers of system and technological factors contribute in influencing e-HRM adoption. The system and technological factors are external variables which ultimately influence on internal beliefs, attitudes, intentions, and usage.

Technological Acceptance Model is the basic theoretical foundation for system and technological characteristics. The model explains that the system quality, perceived ease of use and perceived usefulness are the important factors that determine the user's attitude toward his or her intention to use and actual usage of IS as well as reflect

feelings of favorableness or un-favorableness toward using the technology.

Furthermore, based on the signaling theory, user's impression is an important factor that influences the user to adopt and use the technology. It encourages the user to apply a job offered by an organization (Kashi & Zheng, 2013). Thus, the e-HRM system must pay attention to the possible effect of website and its features which could improve/decrease the IS adoption and acceptance, for example language standardization (Heikkila & Smale, 2011).

##### 4.4.2 Organizational Characteristics

E-HRM adoption within organization can be influenced by organizational characteristics. Some important factors of organizational characteristics are found in this systematic literature review. Firstly, the level of e-HRM adoption in organization can be influenced by high level of management commitment and top management support (Troshani et al., 2011). The management commitment and the support from top management can make decision which encourages the employees to accept and adopt e-HRM in organizations.

Secondly, organizational size and degree of centralization are important factor in successful e-HRM adoption (e.g. Panayotopoulou et al., 2010). Organization with large numbers of employees can use and adopt e-HRM to support their business processes because potential benefits can be spread across large user bases, although in the same time, it has complexity issue. Further, the degree of centralization affects e-HRM adoption when decisions are made at higher hierarchical levels in the organization which ultimately increase the level of e-HRM adoption.

In the e-recruitment case (Llorens, 2011), organizational status is the

important factor which may encourage the potential applicants to apply for a job. It is argued that the organization with high organizational status will have more possibilities to hold candidate pool quality and the overall quality of new hires.

#### **4.4.3 Users/Individuals Characteristics**

This literature review finds a range of individual and users factors influencing e-HRM adoption. System and technological factors are about the system and technology quality which will be run and used by the users. The level of adoption will be different among users because they have different skills and knowledge about IT as well as their prior experience working with IT. User's gender, age, application-specific efficacy and educational level are found as important factors which will influence the degree of e-HRM adoption in individual level.

#### **4.4.4 Environmental and Contextual Factors**

Environmental and contextual factors describe the area where organizations conduct their business, and include industry characteristics, and supporting infrastructure (Chakrabortya & Mansor, 2013). Firstly, the degree of Internet penetration in the country and society is an important factor which influences the e-HRM adoption. It is because the e-HRM technology implementation depends on the Internet and its supporting infrastructure. Secondly, social and peer influence is found as the significant factor which will influence the adoption of e-recruitment, particularly user's intention to use the system.

#### **4.4.5 E-HRM Adoption and Outputs**

The literature review focuses on a range of factors influencing e-HRM adoption which has been explained above.

Furthermore, based on the systematic literature review, a range of constructs has been used in different research, to measure the e-HRM adoption. Some research measures the user's attitude towards the e-HRM adoption. However, measuring the user's attitude is not enough, therefore some research propose to use behavioral measurement, such as intention to use, usage behavior and actual system usage.

The literature review also identifies the outcomes of e-HRM adoption in individual level and organizational level. In individual level, the e-HRM user will have high system satisfaction (Wickramasinghe, 2010) and less occupational strain (Konradt et al., 2006). Furthermore, in organizational level, the e-HRM adoption research uses several indicators to measure the outcomes of e-HRM adoption. Because the role of HR will be transformed and facilitated by the used e-HRM systems, e-HRM adoption research assesses the outcomes by measuring the HRM effectiveness, effective communication, reduce cost and be more efficient, increase the value of HR as well as improve business process.

### **5. Conclusion, Implications & Limitations**

There are some opportunities for researchers to further investigate the adoption of e-HRM and ultimately contribute to the theoretical and practical of e-HRM research. First of all, almost 10 papers do not clearly explain the theoretical foundation of their research. Future research must clearly decide and state the theoretical lenses for empirical analysis. Further, it is suggested to employ and combine two different theories as the theoretical lenses to obtain more understanding on how e-HRM system be adopted and accepted. Secondly, most of the e-HRM adoption employed cross-sectional data and not longitudinal

in nature. Thus, future research can employ the longitudinal data which will investigate before and after the adoption of e-HRM, as well as explain the actual outcomes of e-HRM for HR practices and business processes within organizations. As well, future empirical studies may also test the e-HRM adoption framework across different industries and explore the mechanism that exists in the e-HRM adoption. Also, while many studies have emphasized the technological determinism, further studies may shed more light on the nature and strength of the contextual factors which force or hinder the e-HRM adoption.

### 5.1 Managerial Implications

In addition to contributing to research and theoretical perspectives, this study also contributes to managerial and practice. Usually, most people believe that the IS technology has potential advantages when it is implemented; without giving much attention on the other vital factors. Thus, there is a need to take a more holistic perspective by

observing e-HRM practice from system and technology, organizational, users/individuals and contextual/environmental perspectives.

### 5.2 Limitations

While the literature review provides a direction for future research, the systematic literature review has some limitations. Firstly, this research has not offered detailed propositions linking the elements/characteristics in the e-HRM framework. Secondly, the research used two popular databases to find the relevant papers. Those databases may have omitted some relevant research as well. However, the careful procedure of the systematic review has reduced the probability to omit the relevant papers. For future research, it is suggested to find the relevant papers directly from peer-reviewed journals. This framework hopefully will provide a means to help integrate the research in e-HRM studies in order to advance both research and practices.

## REFERENCES

- Chakrabortya, A. R., & Mansor, N. N. (2013). Adoption of human resource information system: a theoretical analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 473-478.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.051>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Davis, D. F. (1989, September). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.  
<https://doi.org/10.2307/249008>

- DeLone, W. H., & McLean, R. E. (1992). Information system success: the ques for the dependent variable. *Information System Research*, 3(1), 60-95.  
<https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60>
- Florkowski, G. W., & Olivas-Lujan, M. R. (2006). The diffusion of human-resource information-technology innovations in US and non-US firms. *Personnel Review*, 35(6), 684-710.  
<https://doi.org/10.1108/00483480610702737>
- Harris, M. M., Hoye, G. v., & Lievens, F. (2003). Privacy and attitudes towards Internet-based selection systems: a cross-cultural comparison. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 230-236.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00246>
- Heikkila, J.-P., & Smale, A. (2011). The effects of ‘language standardization’ on the acceptance and use of e-HRM systems in foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 46(3), 305-313.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.004>
- Huang, J., & Martin-Taylor, M. (2013). Turnaround user acceptance in the context of HR self-service technology adoption: an action research approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 621-642.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.677460>
- Kashi, K., & Zheng, C. (2013, March). Extending Technology Acceptance Model to the e-recruitment context in Iran. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 121-129.  
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12022>
- Keller, C. (2005). Virtual learning environments: three implementation perspective. *Learning, Media and Technology*, 30(3), 299-311.  
<https://doi.org/10.1080/17439880500250527>
- Konradt, U., Christophersen, T., & Schaeffer-Kuelz, U. (2006). Predicting user satisfaction, strain and system usage of employee self-services. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(11), 1141-1153.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.07.001>
- Lapointe, L., & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, 29(3), 461-491.  
<https://doi.org/10.2307/25148692>



- Legris, P., Ingham, J., & Colletette, P. (2003). Why do people use information technology? a critical review of the technology acceptance model. *Information and Management*, 40(3), 191-204.  
[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00143-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00143-4)
- Lin, H.-F. (2010). Applicability of the extended theory of planned behavior in predicting job seeker intentions to use job-search websites. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 64-74.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00489.x>
- Lin, L.-H. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resources Management*, 22(2), 235-257.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540149>
- Llorens, J. J. (2011). A model of public sector e-recruitment adoption in a time of hyper technological change. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 410-423.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X11421498>
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resources management. *Human Resources Management Review*, 23, 18-36.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Martins, L. L., & Kellermanns, F. W. (2004). A model of business school students's acceptance model of a web-based course management system. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 7-26.  
<https://doi.org/10.5465/AMLE.2004.12436815>
- Mueller, D., & Strohmeier, S. (2011). Design characteristic of virtual learning environments: state of research. *Computers and Education*, 57, 2505-2516.  
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.06.017>
- Ngai, E., & Wat, F. (2006). Human resource information systems: a review and empirical analysis. *Personnel Review*, 35(3), 297-314.  
<https://doi.org/10.1108/00483480610656702>
- Panayotopoulou, L., Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2010). Adoption of electronic system in HRM: is national background of the firm relevant? *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 253-269.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00252.x>

- Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E. (2007). e-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review*, 36(2), 277-294.  
<https://doi.org/10.1108/00483480710726145>
- Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146-1162.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556791>
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- Payne, S. C., Horner, M. T., Boswell, W. R., Schroeder, A. N., & Stine-Cheyne, K. J. (2009). Comparison of online and traditional performance appraisal systems. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 526-544.  
<https://doi.org/10.1108/02683940910974116>
- Rahim, M. M., & Singh, M. (2007). Understanding benefits and impediments of B2E e-business system adoption. *Journal of Internet Commerce*, 6(2), 3-17.  
[https://doi.org/10.1300/J179v06n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J179v06n02_02)
- Ruta, C. D. (2005). The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations. *Human Resource Management*, 44(1), 35-53.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20039>
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., & Johnson, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*, 23(1), 50–70.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.006>
- Stonebraker, P. W., & Hazeltine, J. E. (2007). Virtual learning effectiveness: an examination of the process. *The Learning Organization*, 11(3), 209-225.  
<https://doi.org/10.1108/09696470410532987>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: review and implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482-501.  
<https://doi.org/10.1108/02683940910974099>

- Sun, P.-C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y.-Y., & Yeh, D. (2008). What drives a successful e-learning? an empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers & Education, 50*, 1183-1202.  
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2006.11.007>
- Tansley, C., & Watson, T. (2000). Strategic exchange in the development of Human Resource Information Systems (HRIS). *New Technology, Work and Employment, 15*(2), 108-122.  
<https://doi.org/10.1111/1468-005X.00068>
- Teo, T. S., Lim, S. G., & Fedric, S. A. (2007). The adoption and diffusion of human resources information systems in Singapore. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 45*(1), 44-62.  
<https://doi.org/10.1177/1038411107075402>
- Tong, D. Y. (2009). A study of e-recruitment technology adoption in Malaysia. *Industrial Management & Data System, 109*(2), 281-300.  
<https://doi.org/10.1108/02635570910930145>
- Troshani, I., Jerram, C., & Hill, S. R. (2011). Exploring the public sector adoption of HRIS. *Industrial Management & Data Systems, 111*(3), 470-488.  
<https://doi.org/10.1108/02635571111118314>
- van Raaij, E. M., & Schepers, J. J. (2008). The acceptance and use of a virtual learning environment in China. *Computers & Education, 50*, 838–852.  
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2006.09.001>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425-478.  
<https://doi.org/10.2307/30036540>
- Voermans, M., & Veldhoven, M. v. (2007). Attitude towards e-HRM: an empirical study at Philips. *Personnel Review, 36*(6), 887-902.  
<https://doi.org/10.1108/00483480710822418>
- Wahyudi, E., & Park, S. M. (2014). Unveiling the value creation process of electronic human resources management: an Indonesian case. *Public Personnel Management, 43*(1), 83-117.  
<https://doi.org/10.1177/0091026013517555>
- Wickramasinghe, V. (2010). Employee perceptions towards web-based human resource management systems in Sri Lanka. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(10), 1617–1630.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500486>

Wilson-Evered, E., & Härtel, C. E. (2009). Measuring attitudes to HRIS implementation: A field study to inform implementation methodology. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 374-384.

<https://doi.org/10.1177/1038411109106863>

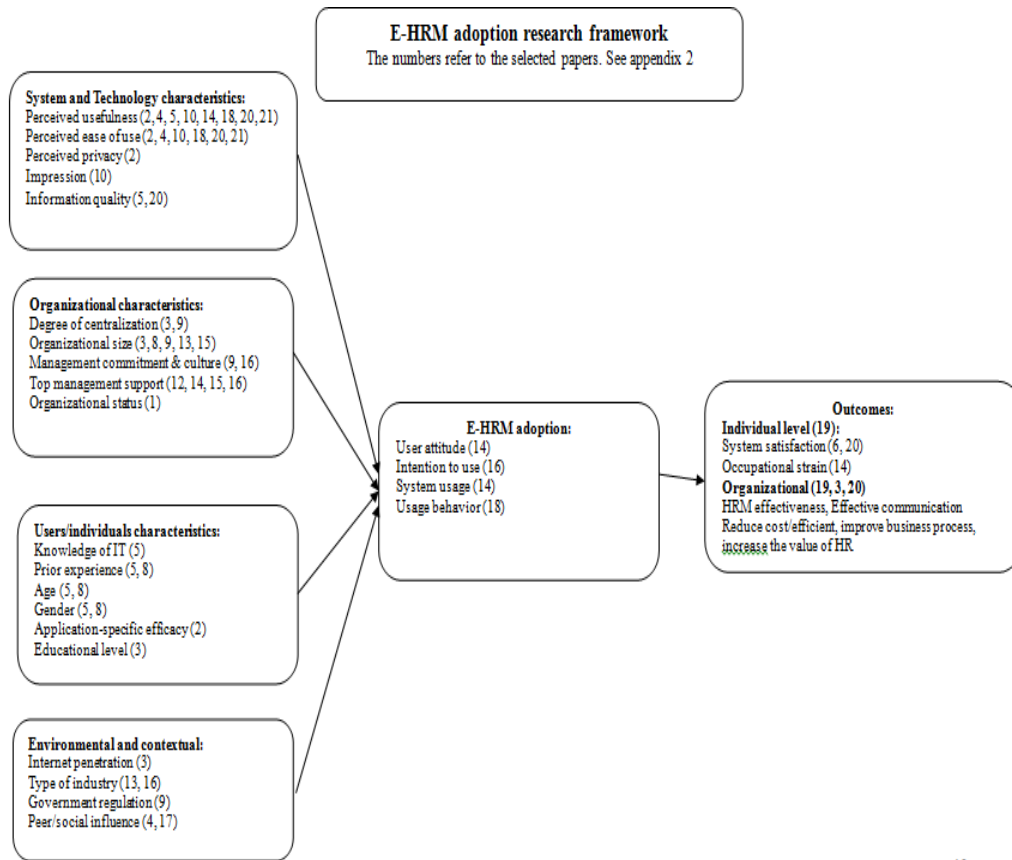
Winkler, S., König, C., & Kleinmann, M. (2013). What makes human resource information successful? managers' perceptions of attributes for successful human resource information. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 227-242.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.680068>

Yoo, S. J., Han, S. H., & Huang, W. (2012). The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: a case from South Korea. *Computers in Human Behavior*, 28(3), 942-950.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.12.015>

## Appendix 1 E-HRM Adoption Research Framework



## Appendix 2 List of the research papers

| No | Authors       | Research Questions/Research Problem  | Variables/ and Hypotheses  | Theoretical Underpinning                                | Method | Findings  |
|----|---------------|--|--|---|--------|---|
| 1  | Llorens, 2011 | Public sector E-recruitment adoption framework in the US   | high-status and low-status organizations and its impact on candidate pool quality and the overall quality of new hires         | Windolf's typology framework for e-recruitment adoption | Survey | <ul style="list-style-type: none"> <li>- e-recruitment technologies will hold the potential candidates</li> <li>- The role of third-party e-recruitment is important</li> </ul> |
| 2  | Tong, 2009    | The employed jobseekers' perceptions and behaviors of third-party e-recruitment technology adoption in Malaysia. | Perceived usefulness (PU), perceived ease of use (PEOU), behavioural intention (BI), perceived privacy risk (PPR), Performance | Technology Acceptance Model (TAM)                       | Survey | Perceived usefulness, perceived privacy risk, performance expectancy, application-specific self-efficacy affect employed  |

|   |  |  |   |                                     |   |  |
|---|--|--|---|-------------------------------------|---|--|
|   |  |  | expectancy (PE), Application specific self-efficacy (ASSE), Perceived stress (PS)   |                                     |   | jobseekers' perceptions and behaviors  |
| 3 | Panayotopoulou, Galanaki, & Papalexandris, 2010    | how the national background affects the use of e-HRM                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizational level factors: size, firm performance, educational level of the members</li> <li>- HRM Context: centralization of HRM functions, strategic importance of HRM function, internal communication, training</li> <li>- National culture, internet penetration, economy</li> </ul> | None specific                       | Mix between survey and secondary data<br>Cluster analysis | socio-cultural context, organizational context and HRM characteristics affect e-HRM adoption |
| 4 | Lin, 2010  | Predicting job seeker intentions to use job-search websites                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attitudinal belief structure: Perceived Usefulness, Perceived ease of use</li> <li>- Normative belief structure: Peer Influence, External Influence</li> <li>- Behavioral control belief structure: perceived behavioral control</li> </ul>  | Extended Theory of Planned Behavior |   | attitudinal, normative, and behavioral control beliefs influence user adoption intentions    |
| 5 | Voermans & Veldhoven, 2007                         | attitude towards electronic human resource management (E-HRM)                        | <p>IT experiences: ease of use, usability, output quality, user support</p> <p>Preferred HR role: employee champion, change agent, administrative expert, strategic partner</p> <p>Control variable: job experience, length of service, knowledge of IT, age, gender</p>  | Technology Acceptance Model (TAM)   | Survey  | Perceived usability is related to attitude towards e-HRM                                     |
| 6 | Payne, Horner, Boswell, Schroeder, & Stine-Cheyne, | Compare employee reactions to the use of an online performance appraisal (PA) system | Rater accountability, Security of the ratings, Quality of the evaluation,   | None specific                       | Survey  | Employees rate with the online version reported significantly                                |

|    |  |   |  |  |  |   |
|----|--|---|--|--|--|---|
|    | 2009                                     | to the traditional paper-and-pencil (P&P) approach  | Satisfaction with the PA, Utility of the PA, Participation in the PA   |  |  | higher levels of rater accountability and employee participation than employees rate with the traditional instrument  |
| 7  | Panayotopoulou, Vakola, & Galanaki, 2007 | the transformation in the role of the HR function in Greek firms, as a result of the use of internet and technology | -  | None specific  | qualitative and quantitative methodology, which involved focus groups and questionnaires | - E-HRM for facilitation of staffing procedure and communication.<br>- e-HR adoption differs by sector type<br>- Organizational culture, employee IT skills, collaboration of HRM and IT are the critical factor for adoption |
| 8  | Wickramasinghe, 2010                     | investigate employee perceptions towards web-based electronic HRM systems in Sri Lanka                              | <b>Organizational characteristics:</b> size, sector, age of e-HRM system<br><b>System conditions and performance:</b> time related, cost related, organizational performance<br><b>Individual characteristics:</b> age, gender, prior experience | None specific  | Survey   | The web-based HRM system acceptance is assessed based on the user satisfaction and system usage. It is influenced by organizational characteristics, system condition and individual characteristics                          |
| 9  | Troshani, Jerram, & Hill, 2011           | The factors that influence the organizational adoption of HRIS in public sector organizations.                      | <b>Environment context:</b> Regulatory compliance, Successful adoptions<br><b>Organizational context:</b> Technology competency, Management commitment, size, centralization   | None specific  | qualitative exploratory  | Environment context and organizational context have deep influenced the e-HRM adoption.   |
| 10 | Kashi & Zheng, 2013                      | Factors influencing applicants' behavioral intentions to apply for jobs online                                      | Perceived usefulness<br>Perceived ease of use<br>Behavioral intention<br>Impression  | Technology Acceptance Model (TAM) and signaling theory | Survey   | Perceived usefulness, perceived ease of use behavioral intention impression are   |

|    |  |   |   |   |                                     |   |
|----|--|---|---|---|-------------------------------------|---|
|    |  |   |   |   |                                     | related to apply for jobs online  |
| 11 | Ngai & Wat, 2006                                 | examine the status and extent to which industries in Hong Kong have adopted HRIS; to empirically investigate mainly the perceptions of HR professionals of the benefits and barriers to implementing HRIS in Hong Kong; and to study whether HRIS adopters and non-adopters differ in their perceptions of the benefits and barriers to implementing HRIS in small, medium, and large companies | Perceived benefits<br>Perceived barriers  | None specific                                 | Survey,<br>descriptive<br>statistic | the quick response and access to information that it brought, and the greatest barrier was insufficient financial support. Moreover, there was a statistically significant difference between HRIS adopters and non-adopters, and between small, medium, and large companies, regarding some potential benefits and barriers to the implementation of HRIS. |
| 12 | Wilson-Evered & Härtel, 2009                     | Attitudes to HRIS implementation  | Organizational culture<br>Organizational climate<br>Leadership  | None specific                                 | Survey                              | The success of the implementation of new HRIS systems is to understand the staff groups' particular needs, concerns and opinions.   |
| 13 | Strohmeier & Kabst, 2009                         | Factors influence the cross-national organizational adoption of electronic human resource management (e-HRM) in Europe.   | <b>Major general:</b><br>size, industry, demography, the work organization, employment status, configuration of HRM<br><b>Contextual influence factors:</b><br>national business system | None specific                                 | Survey                              | - e-HRM is a common practice throughout Europe<br>- Major general determinants of e-HRM adoption are size, work organization, and configuration of HRM  |
| 14 | Konradt, Christophersen, & Schaeffer-Kuelz, 2006 | Explore attitudinal and behavioral patterns when using employee self-service (ESS) systems  | Usefulness<br>Organizational Support<br>Ease of use<br>System usage<br>User satisfaction<br>Occupational Strain   | an expanded technology acceptance model (TAM) | Survey                              | organizational support and information policy were positively related to ease of use, (b) usefulness was positively related to satisfaction and system usage, (c) ease of use and usefulness  |



|    |                          |   |  |  |            |  |
|----|--------------------------|---|--|--|------------|--|
|    |                          |   |  |  |            | were negatively related to user strain and (d) ease of use fully mediates the relation between organizational support and strain as well as between information policy and strain  |
| 15 | Teo, Lim, & Fedric, 2007 | The relationship between innovation, organizational and environmental characteristics, and the adoption of HRIS       | <b>Organizational characteristics:</b> Top management support<br>Size, HRIS expertise<br><b>Environmental characteristic:</b><br>Competition<br>Decision to adopt<br>Extent of HRIS adoption | None specific                              | Survey     | Top management support, organization size and HRIS expertise are positively related to the adoption of HRIS. organization size has a significant relationship with the extent of HRIS adoption   |
| 16 | Ruta, 2005               | The application of change management theory to hr portal implementation in subsidiaries of multinational corporations | IT user acceptance<br>Intention to use<br>Corporate culture<br>Firm industry<br>Industry characteristic<br>Top management  | Change management theory and IT acceptance | Case study | When change management principles are integrated with an IT user acceptance model in developing an implementation plan, the individual acceptance of HR portal use will increase.<br>In cross-national implementation of an HR portal, general implementation plans should be adapted to the local context in order to increase the actual use of the HR portal in the subsidiary.<br>In cross-national implementation of an HR portal, unique |

|    |                             |   |   |  |                        |  |
|----|-----------------------------|---|---|--|------------------------|--|
|    |                             |   |   |  |                        | implementation plans should be developed that consider the local context in order to increase the actual use of the HR portal in the subsidiary.   |
| 17 | Heikkila & Smale, 2011      | The effects of language standardization on the acceptance and use of e-HRM systems in foreign subsidiaries                    | effort expectancy<br>Performance expectancy<br>Social influence<br>facilitating conditions  | Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) | Qualitative approach   | Language standardization will affect the acceptance and use of e-HRM systems   |
| 18 | Huang & Martin-Taylor, 2013 | how HR can drive and influence users' acceptance within the context of HR self-service technology adoption in an organization | Perceived usefulness<br>Perceived ease of use<br>Usage behavior   | Technology Acceptance Model                                | Action research        | HR can play a more proactive role in shaping and reshaping users' perceptions towards accepting such a technology  |
| 19 | Rahim & Singh, 2007         | the experiences of two large Australian universities in introducing two different types of B2E e-business systems             | <b>Perceived benefits: (individual benefits)</b> efficient, up-to-date information, time saved,<br><b>Organizational benefits:</b> cost reduction, improved business process<br><b>Perceived impediments:</b> inadequate resources, lack of trust, low awareness, and change management difficulties<br>User satisfaction | None specific  | Exploratory case study | Receive benefits from cost cutting but mixed findings were found with regard to benefits experienced by individuals using those B2E systems. A variety of impediments including the difficulties in justifying the costs of B2E e-business systems, change management, and problems with consultants do affect smooth introduction of B2E systems. Hence, organizations planning to adopt these systems should be aware that the journey to establish electronic |

|    |                                   |   |  |  |        |   |
|----|-----------------------------------|---|--|--|--------|---|
|    |                                   |   |  |  |        | business with employees requires considerable management support and promises significant organizational benefits.  |
| 20 | Wahyudi & Park, 2014              | success enabler of e-HRM acceptance and e-HRM value creation in the public sector | perceived usefulness, perceived ease of use, HRM strength, e-HRM usage                             | Technology Acceptance Model Contingency theory | Survey | perceived usefulness (PU) and HRM strength are found to be a strong predictor of e-HRM usage the core business functions of an organization, HRM strategy and IT management, should be clearly aligned and integrated |
| 21 | Winkler, Konig, & Kleinmann, 2013 | Managers' perceptions of attributes for successful human resource information     | Ease of Use<br>Information Quality<br>Perceived Usefulness<br>User Satisfaction<br>Information use | Technology Acceptance Model                    | Survey | Information Quality is a key perceived usefulness, user information satisfaction and information use  |

# PENGARUH *MINDSET*, KEPEMIMPINAN, DAN NILAI KELUARGA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI PERUSAHAAN KELUARGA

Maria Bella<sup>1)</sup>, Maichal<sup>2)</sup>

<sup>1)2)</sup>Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Ciputra Surabaya

e-mail: maichal@ciputra.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa signifikan *mindset*, kepemimpinan, dan nilai keluarga berpengaruh terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Populasi pada penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Ciputra yang tergabung dalam kelas *Family Business* pada mata kuliah *Entrepreneurship* semester ganjil 2016. Terdapat 59 data responden yang dinyatakan layak untuk digunakan sebagai sampel penelitian dan data diolah dengan menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan, (2) kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga, (3) *mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap nilai keluarga, (4) nilai keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga, (5) nilai keluarga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan, (6) *mindset* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga, (6) kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga, dan (7) budaya organisasi perusahaan keluarga dapat dibentuk oleh *mindset* pemimpin yang tercerminkan melalui nilai keluarga yang diyakini dan ditanamkan di dalam perusahaan.

*Kata Kunci:* *Mindset*, Kepemimpinan, Nilai Keluarga, Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga.

## ABSTRACT

*This research aims to find out how significant the mindset, leadership, and family values influence the organizational culture of family firms. This research is a quantitative research which uses questionnaires as the data collection method. The population of this research is the students of University of Ciputra who attend the Family Business class in the odd semester of 2016 Entrepreneurship subject. There are 59 respondents' data which fit as samples of this research and the data is processed by using the Partial Least Square (PLS) analysis method. The result of this research shows that (1) mindset significantly affects leadership, (2) leadership does not significantly affect the organizational culture of family firms, (3) mindset significantly affects family values, (4) family values significantly affect the organizational culture of family firms, (5) family values do not significantly affect leadership, (6) mindset does not significantly affect the organizational culture of family firms, and (7) the organizational culture of family firms can be formed by the leader's mindset which are reflected through the family values believed and applied within the companies.*

*Keywords:* *Mindset, Leadership, Family Values, Organizational Culture of Family Firms.*

Draf Awal: 7 November 2017; Direvisi: 15 Februari 2018; Diterima: 19 Februari 2018

## 1. Pendahuluan

Bisnis keluarga merupakan mesin pendorong pembangunan sosial-ekonomi dan penciptaan kekayaan di seluruh dunia (Panjwani *et al.*, 2008). Di Indonesia terdapat 195.000 perusahaan, di mana 95% dari total jumlah tersebut adalah perusahaan keluarga (Purwanto, 2013). Usaha dengan berlatar belakang bisnis keluarga ternyata telah berkontribusi sebesar 60% dalam penyerapan tenaga kerja (Sambouh, 2011). Penyerapan yang dimaksud adalah penarikan tenaga kerja untuk mengisi kekosongan pekerjaan (Bangun, 2012: 140). Untuk itu, dapat dikatakan bahwa perusahaan keluarga memiliki peran yang besar dalam perkembangan perekonomian di Indonesia, khususnya terkait dengan penyerapan tenaga kerja yang pada akhirnya akan berdampak pada pembangunan ekonomi Indonesia.

Sebuah perusahaan dapat didefinisikan sebagai perusahaan keluarga apabila (1) kepemilikan perusahaan tersebut hanya dipegang oleh satu keluarga saja, (2) tiga atau lebih anggota dari keluarga tersebut berperan aktif di dalam manajemen perusahaan, dan (3) adanya keterlibatan minimal dua generasi dari keluarga tersebut dalam menetapkan kebijakan perusahaan (Panjwani *et al.*, 2008). Tujuan, strategi, dan proses yang diimplikasikan ke perusahaan akan menentukan perilaku para anggota perusahaan karena hal-hal tersebut dijadikan acuan untuk menetapkan kebijakan yang digunakan sebagai pedoman dasar bagi karyawannya dalam bekerja sehingga terciptalah suatu budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan sebuah kepercayaan bersama, norma dan nilai yang dimiliki oleh orang-orang dalam sebuah organisasi (Cruz *et al.*, 2012). Budaya organisasi berguna sebagai elemen utama yang menghubungkan penyampaian sikap,

nilai dan perilaku para anggota keluarga dalam perusahaan keluarga kepada para karyawan (Kidwell *et al.*, 2017).

Terbentuknya budaya organisasi di dalam suatu perusahaan tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpinnya. Seorang pemimpin akan dapat menciptakan suatu budaya dalam perusahaannya apabila pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk mempengaruhi seluruh karyawan dalam perusahaan. Sebagian besar pemimpin dalam perusahaan keluarga mencapai kesuksesan dengan gaya manajemen yang proaktif dan diktator (Carter III & Justis, 2010). Selain menentukan kesuksesan sebuah perusahaan keluarga, kepemimpinan juga menentukan kesejahteraan karyawan (Zineldin & Hytter, 2012), aktivitas inovasi perusahaan (Hauck & Prugl, 2015), dan trade-off pekerjaan-keluarga yang dialami oleh karyawan (Li *et al.*, 2017).

Kepemimpinan selalu berbicara mengenai pengaruh (Maxwell, 2013). Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi karyawannya untuk memiliki tujuan pribadi yang sama dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan — tentunya untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Hal ini berarti seorang pemimpin bertugas untuk membuat dan menetapkan visi perusahaannya, lalu memberikan arahan bagi karyawannya — langkah-langkah apa saja yang harus diambil serta menanamkan nilai-nilai apa yang menjadi dasar dan keyakinannya dalam bertindak — yang kemudian dikomunikasikan kepada para karyawan agar dapat bersama-sama mewujudkan visi perusahaan dari sudut pandang yang sama.

Nilai-nilai dasar yang dimaksud adalah ide-ide seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan (Robbins & Judge, 2015). Dalam perusahaan keluarga, nilai-nilai yang

ditanamkan cenderung merupakan nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing keluarga sehingga budaya organisasi yang tercipta antar perusahaan keluarganya pun juga berbeda.

Banyak perusahaan keluarga tidak mampu mengartikulasikan nilai inti mereka menjadi nilai-nilai yang dapat diterapkan untuk bisnis — sehingga, mengakibatkan perusahaan keluarga sering kali mengalami masalah dalam pengambilan keputusan (Dumas & Blodgett, 1999). Selain itu, permasalahan yang juga terjadi pada perusahaan keluarga adalah sikap, nilai dan perilaku negatif yang turun-temurun diwariskan dari generasi ke generasi (*negative imprinting*) dan terbentuk menjadi budaya perusahaan — yang pada akhirnya mempengaruhi perilaku individu dan cara perusahaan beroperasi (Kidwell *et al.*, 2017).

Para pemimpin perusahaan keluarga umumnya mengalami kesulitan dalam mengelola kesuksesan bisnis mereka dari waktu ke waktu, yang pada akhirnya banyak yang tidak mampu bertahan setelah sepuluh tahun, dan hanya tiga dari sepuluh yang mampu bertahan sampai generasi kedua (Beckhard & Dyer, 1983). Keberhasilan proses suksesi merupakan aspek yang sangat penting bagi perusahaan keluarga, karena tanpa kemampuan kepemimpinan dan manajemen dari generasi berikutnya, perusahaan tidak dapat bertahan sebagai perusahaan keluarga (Barach & Ganitsky, 1995). Selain itu, memiliki *mindset* yang tepat merupakan kunci sukses bagi perusahaan untuk dapat bertahan di tengah persaingan pada era globalisasi saat ini (Lahiri *et al.*, 2008).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *mindset*, kepemimpinan dan nilai keluarga terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga, yaitu pada bisnis keluarga mahasiswa Universitas Ciputra

angkatan 2014, di mana mahasiswa yang menjadi responden merupakan generasi penerus dari perusahaan keluarga. Mahasiswa sebagai generasi penerus dalam penelitian ini telah dilibatkan dalam berbagai macam tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan keluarga seperti tugas bagian keuangan, pemasaran, operasional, serta pengembangan lini usaha baru.

## 2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Terdapat dua macam tipe *mindset* yang dimiliki oleh manusia, yaitu *fixed mindset* dan *growth mindset* (Dweck, 2006). *Fixed mindset* merupakan suatu pola pikir yang didasari keyakinan bahwa keterampilan (*skill*) dasar yang dimiliki seseorang sudah ditetapkan dan tidak dapat berubah. Orang yang memiliki tipe *mindset* ini cenderung menghindari tantangan, mudah menyerah saat mengalami kemunduran, mengabaikan kritik dan melihat kesuksesan orang lain yang lebih besar darinya sebagai sebuah ancaman.

Sedangkan *growth mindset* merupakan suatu pola pikir yang didasari dengan keyakinan bahwa keterampilan (*skill*) dasar yang dimiliki seseorang dapat dikembangkan melalui usaha dan pengalaman (Dweck, 2006). Ciri-ciri seseorang yang memiliki tipe *growth mindset* adalah (1) menyukai tantangan, (2) bertahan saat mengalami suatu kemunduran, (3) memandang usaha sebagai langkah yang harus diambil untuk penguasaan keterampilan, (4) belajar dari kritik, serta (5) belajar dan menemukan inspirasi dari kesuksesan orang lain (Dweck, 2006). Orang dengan tipe *growth mindset* cenderung membantu orang lain untuk berkembang dan berubah menjadi lebih baik (Helsin *et al.*, 2006).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu

organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan (Bangun, 2012). Belajar untuk menjadi pemimpin yang efektif adalah sebuah upaya yang berkelanjutan (Maxwell, 2013; Heslin & Keating, 2016). Pemimpin bukan hanya aktor dan penentu arah yang penting bagi perusahaan, namun perilaku pemimpin dalam menjalin relasi di dalam dan di luar organisasi akan menetapkan nuansa dan membentuk identitas perusahaan mereka (Chen & Miller, 2011). Dengan demikian, seorang pemimpin harus terus belajar untuk dapat mengembangkan kemampuan memimpinya. Memiliki *growth mindset* dapat mendorong para pemimpin untuk menghasilkan, memperbaiki, dan menerapkan strategi yang dapat memudahkan mereka dalam mencapai tujuan pembelajaran mereka selama menjadi pemimpin (Heslin & Keating, 2016).

H<sub>1</sub>: *Mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan.

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam organisasi (Wibowo, 2010). Maxwell (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan yang baik akan membangun organisasi. Menurut Wibowo (2010) budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi, di mana kepemimpinan yang dimiliki merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat. Nilai-nilai yang dianut pemimpin dianggap sebagai sumber budaya organisasi untuk menciptakan integrasi internal antar anggota organisasi (Efferin & Hartono, 2015).

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga.

Priliantini (2016) menyatakan bahwa dalam perusahaan keluarga yang dipimpin oleh orang-orang yang masih memiliki hubungan keluarga, secara umum nilai-nilai yang ditanamkan dalam perusahaan berasal dari keluarga tersebut. Selain itu, penelitian oleh Efferin dan Hartono (2015) menyimpulkan bahwa kontrol budaya berdasarkan nilai keluarga merupakan yang paling dominan.

H<sub>4</sub>: Nilai keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga.

Nilai keluarga merupakan sistem, sikap dan kepercayaan yang secara sadar atau tidak, mempersatukan anggota keluarga dalam satu budaya (Murwani, 2007). Nilai pada bisnis keluarga adalah sebuah konsepsi eksplisit atau implisit yang diinginkan baik dalam keluarga maupun kehidupan bisnis — mengingat bahwa sering terjadi konflik kepentingan antara dua ranah tersebut (bisnis dan tujuan keluarga), maka nilai bisnis keluarga harus didefinisikan dan dibagi sehingga nilai tersebut dapat menciptakan sebuah landasan bagi kelangsungan dan perkembangan bisnis dan keharmonisan hubungan keluarga (Koiranen, 2002). Kualitas, kejujuran dan kerja keras merupakan nilai yang sangat berkontribusi bagi umur perusahaan (Tapiés & Moya, 2012). Perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi memahami bahwa kejelasan tentang nilai adalah kunci untuk menyelesaikan pekerjaan bisnisnya (Dumas & Blodgett, 1999). Bagi orang yang memiliki *growth mindset*, upaya dipandang sebagai sebuah nilai yang berharga karena menunjukkan bahwa mereka berkembang (Murphy &

Dweck, 2016).

H<sub>3</sub>: *Mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap nilai keluarga.

Budaya merupakan akumulasi dari keseluruhan *mindset* dari setiap individu yang digabungkan menjadi serangkaian kesepakatan bersama (Anderson & Anderson, 2001). Budaya organisasi menggambarkan suatu lingkungan di mana orang bekerja — dan budaya juga memberikan pengaruh terhadap bagaimana mereka berpikir, bertindak, serta mengalami dan memandang pekerjaan (Warrick *et al.*, 2016). Warrick (2017) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki budaya dengan kinerja yang rendah cenderung menentang perubahan dan tidak sepenuhnya belajar dari keberhasilan dan kesalahan organisasi. Budaya organisasi pada awalnya terbentuk berdasarkan *mindset*, perilaku dan gaya pendirinya (Anderson & Anderson, 2001). Jika pemimpin memiliki *growth mindset*, maka ia akan tetap belajar bahkan dari kesalahan yang dilakukannya (Dweck, 2006). Melalui kesalahan itu, pemimpin akan belajar dan merumuskan sebuah strategi baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

H<sub>6</sub>: *Mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan (Bangun, 2012). Seorang karyawan dapat dikatakan melakukan tugas dengan baik apabila sesuai dengan persepsi pemimpinnya. Wibowo (2013) mengatakan bahwa nilai dapat mempengaruhi persepsi seseorang. Penelitian oleh Efferin dan Hartono

(2015) menyatakan bahwa pengalaman yang dialami karena sistem atau nilai dalam keluarga yang tertanamkan dalam diri tercerminkan dari cara memimpin. Selain itu, dalam bisnis keluarga, nilai dapat mempengaruhi peran pendiri dalam memberikan pengaruh kepada perusahaan keluarga yang dipimpinnya (Tàpies & Moya, 2012).

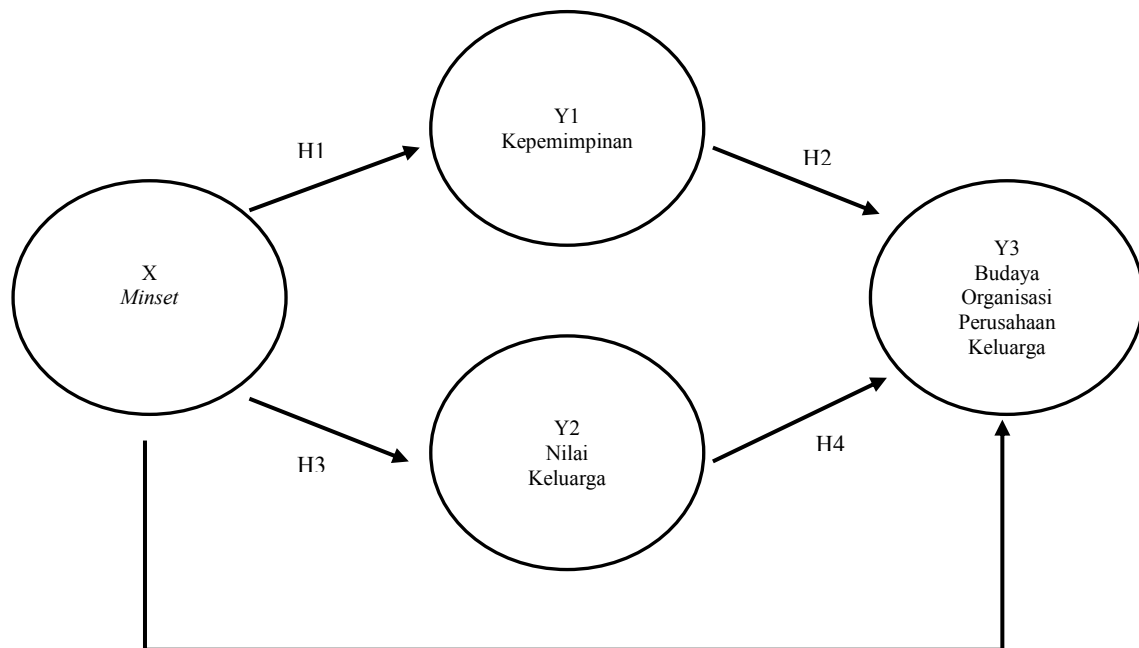
H<sub>5</sub>: Nilai keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan.

### 3. Metode Penelitian

Subyek penelitian ini adalah mahasiswa yang merupakan anak dari pemilik sekaligus pemimpin perusahaan keluarga yang berpotensi menjadi pemimpin perusahaan dan telah dilibatkan dalam aktivitas pengelolaan perusahaan. Pada penelitian ini, populasi yang dipilih adalah mahasiswa Universitas Ciputra yang tergabung dalam kelas *family business* pada mata kuliah entrepreneurship semester ganjil 2016. Pada penelitian ini, seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Sampel pada penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria, yakni merupakan mahasiswa Universitas Ciputra tahun angkatan 2014 dan terlibat dalam pengelolaan manajemen perusahaan keluarga yang dipimpinnya saat ini adalah orang tua responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan variabelnya diukur menggunakan skala Likert. Sebanyak 59 responden dinyatakan layak sebagai sampel dalam penelitian ini. Berdasarkan hipotesis yang telah dikembangkan, maka model penelitian adalah seperti yang tertera pada Gambar 1. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *Partial Least Square* (PLS). Definisi operasional variabel penelitian terdapat pada Tabel 5 di bagian Lampiran.



Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: Data diolah

Suatu model statistik harus menghasilkan hasil analisis yang valid. Dalam pendekatan PLS, evaluasi dilakukan dengan menguji *outer model* dan *inner model* (Ghozali & Latan, 2015). Uji *outer model* dilakukan untuk mengetahui bagaimana indikator - indikator mere-presentasi variabel laten atau konstruk. Uji *outer model* terdiri dari uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Uji validitas konvergen (*convergent validity*) dilakukan dengan meninjau nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *loading factor*, dimana nilai AVE dan *loading factor* harus lebih besar dari 0,5 (Jogiyanto & Abdillah, 2009). Uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) dilakukan dengan meninjau nilai *cross loading* dan membandingkan akar AVE dengan korelasi antar konstruk, dimana nilai *cross loading* idealnya harus lebih besar dari 0,7, tetapi apabila nilainya melebihi 0,5 masih dapat diterima. Nilai akar AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk.

Uji reliabilitas (*composite reliability*) dilakukan dengan meninjau nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dimana nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7. Nilai *cronbach's alpha* dikatakan sangat baik apabila nilainya lebih besar dari 0,8.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Responden penelitian ini adalah 59 mahasiswa kelas *Family Business* pada mata kuliah *Entrepreneurship* di Universitas Ciputra semester ganjil 2016. Berdasarkan Tabel 1, karakteristik responden penelitian menurut jenis kelamin terdiri dari 32 responden laki-laki dan 27 responden perempuan. Menurut usia, responden dalam penelitian ini berusia 19 hingga 25 tahun, dimana 10 responden berusia 19 tahun, 41 responden berusia 20 tahun, enam responden berusia 21 tahun, satu responden berusia 22 tahun, dan satu responden berusia 25 tahun. Menurut jenis produk yang dijual, karakteristik

responden terbagi menjadi produk, jasa, serta produk dan jasa, dimana 43 responden menjual produk, 13 responden merupakan menjual jasa, dan empat responden menjual produk dan jasa.

Menurut jenis badan usaha, karakteristik responden terbagi menjadi perusahaan perseorangan, perseroan terbatas (PT), Perseroan Komanditer (CV), firma, dan lain-lain, dimana 35 responden badan usahanya merupakan perusahaan perseorangan, 15 responden badan usahanya merupakan Perseroan Terbatas (PT), dan sembilan responden badan usahanya merupakan Perseroan Komanditer (CV).

Tabel 2 menunjukkan nilai AVE dari variabel *mindset*, kepemimpinan,

nilai keluarga, dan budaya organisasi keluarga lebih besar dari 0,5 di mana masing-masing nilainya adalah 0,567, 0,590, 0,555, dan 0,550. Nilai ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dari variabel tersebut dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varians variabelnya. Pada Gambar 2, dapat dilihat bahwa nilai *cross loading* dari seluruh indikator lebih besar dari 0,5, dimana nilai terendah adalah indikator X.1 dengan nilai sebesar 0,561 dan yang tertinggi adalah indikator X.5 dengan nilai sebesar 0,854. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten atau konstruk adalah valid.

Tabel 2. Nilai AVE

|                                       | AVE   |
|---------------------------------------|-------|
| <i>Mindset</i>                        | 0,567 |
| Kepemimpinan                          | 0,590 |
| Nilai Keluarga                        | 0,555 |
| Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga | 0,550 |

Sumber: Data diolah

Dapat dilihat pada Gambar 2 bahwa akar AVE variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi dengan variabel lain. Akar AVE variabel *mindset* sebesar 0,768 lebih besar dari korelasi variabel kepemimpinan dengan *mindset* yaitu hanya sebesar 0,466. Nilai akar AVE variabel nilai keluarga yaitu sebesar 0,745, lebih besar dari korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lain, yaitu variabel *mindset* dan variabel kepemimpinan, di mana masing-masing nilainya adalah sebesar 0,599 dan 0,446. Nilai AVE variabel budaya organisasi perusahaan keluarga yakni 0,742 juga melebihi nilai korelasi dengan variabel lain, yaitu dengan variabel *mindset*

sebesar 0,591, variabel kepemimpinan sebesar 0,436, dan variabel nilai keluarga sebesar 0,689. Dengan demikian, model penelitian ini dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dilakukan dengan meninjau nilai *cronbach's alpha*, di mana sebuah variabel laten dikatakan reliabel apabila nilainya lebih dari 0,7. Nilai *cronbach's alpha* dikatakan sangat baik apabila nilainya lebih besar dari 0,8. Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,7 dimana tiga dari nilai *cronbach's alpha* variabel, yaitu variabel *mindset*, nilai keluarga, dan budaya organisasi perusahaan keluarga lebih besar dari 0,8 dengan nilai masing-

masing sebesar 0,802, 0,919, dan 0,942. Selain meninjau nilai cronbach's alpha, uji reliabilitas juga dilakukan dengan meninjau nilai *composite reliability*, dimana sebuah variabel laten atau konstruk dikatakan reliabel apabila nilai

*composite reliability*-nya lebih besar dari 0,7. Pada Tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* seluruh variabel diatas 0,7. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa variabel laten pada penelitian ini seluruhnya adalah reliabel.

Tabel 4. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

|                                       | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| <i>Mindset</i>                        | 0,802                   | 0,865                        |
| Kepemimpinan                          | 0,764                   | 0,851                        |
| Nilai Keluarga                        | 0,919                   | 0,932                        |
| Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga | 0,942                   | 0,948                        |

Sumber: Data diolah

Sedangkan uji *inner* model dilakukan untuk mengetahui kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Uji *inner* model terdiri dari peninjauan nilai signifikansi hubungan antar konstruk dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menjelaskan kekuatan hubungan antarkonstruk dan peninjauan nilai koefisien determinasi (*R-Square*). Peninjauan nilai signifikansi hubungan antarkonstruk dari koefisien jalur (*path coefficient*) dilakukan untuk menjelaskan kekuatan hubungan antarkonstruk. Hubungan antarkonstruk dapat dikatakan signifikan apabila nilai t-statistiknya lebih besar dari nilai t tabel, yaitu sebesar 1.960. Dapat dilihat pada Tabel 5 terdapat tiga nilai t-statistik *path coefficient* yang tidak signifikan, yaitu koefisien jalur *mindset* (X) ke budaya organisasi (Y3) dengan nilai sebesar 1,678, kepemimpinan (Y1) ke budaya organisasi (Y3) dengan nilai sebesar 0,881, dan nilai keluarga (Y2) ke kepemimpinan (Y1) dengan nilai sebesar 1,540. Sedangkan koefisien jalur *mindset* (X) ke kepemimpinan (Y1), *mindset* (X) ke nilai keluarga (Y2), dan nilai keluarga (Y2) ke budaya organisasi (Y3) adalah

signifikan di mana masing-masing nilai t statistik *path coefficient*-nya adalah sebesar 2,025, 5,090, dan 3,305.

Selain itu, peninjauan nilai koefisien determinasi (*R-Square*) juga dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel eksogen untuk menerangkan variabel endogen. Nilai *R-Square* berada pada rentan nol sampai satu. Semakin nilai *R-Square* mendekati satu, maka artinya kemampuan indikator dalam menerangkan variabel laten semakin kuat. Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *R-Square* Y1 adalah 0,260, yang berarti variabel X dan Y2 dapat menerangkan variabel Y1 sebesar 26%. Nilai *R-Square* dari Y2 adalah sebesar 0,359, dimana nilai ini berarti variabel X mampu menerangkan variabel Y2 sebesar 35,9%. Yang terakhir, yaitu nilai *R-Square* Y3 sebesar 0,531 menunjukkan bahwa variabel X, Y1, dan Y2 dapat menerangkan variabel Y3 sebesar 53,1% di mana sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, uji intervening juga dilakukan untuk meninjau kekuatan pengaruh tidak

langsung variabel bebas (X) kepada variabel budaya organisasi (Y3) melalui variabel intervening (Y1 atau Y2) dengan menggunakan *sobel test*. Nilai *z-value* yang merupakan hasil hubungan X ke Y3 dengan mediasi Y1 adalah sebesar 0,808 dan *p-value* nya adalah sebesar 0,419. Karena nilai *z-value* lebih kecil dari nilai *t* tabel, yaitu 1,960 serta nilai *p-value* melebihi tingkat signifikansi yaitu 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Y1 tidak memediasi hubungan antara X dengan Y3. Nilai *z-value* yang merupakan hasil hubungan X ke Y3 dengan mediasi Y2 adalah sebesar 2,772 dan *p-value*-nya adalah sebesar 0,006. Karena nilai *z-value* lebih besar 1,960 serta nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Y2 memediasi hubungan antara X dengan Y3. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan. Hal ini dibuktikan dengan hasil *t*-statistik *path coefficient* yaitu sebesar 2,025. Rata-rata nilai *mean* untuk setiap indikator pada variabel *mindset* adalah sebesar 4,3594 — hal ini menunjukkan bahwa mahasiswa menjawab setuju untuk setiap pernyataan pada indikator variabel *mindset*, yang sekaligus menunjukkan bahwa mahasiswa memiliki tipe *growth mindset*. Hasil ini mendukung penelitian oleh Heslin dan Keating (2016) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan dapat dikembangkan dengan difasilitasi oleh pembelajaran. Pembelajaran merupakan sebuah elemen yang dimiliki oleh orang dengan tipe *growth mindset*. Dengan *growth mindset*, para mahasiswa sebagai calon pemimpin akan memimpin dan mempengaruhi karyawan mereka dengan berfokus kepada proses dan pengalaman untuk berkembang.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga.

Hal ini dibuktikan dengan hasil *t*-statistik *path coefficient* yaitu sebesar 0,881. Menurut Efferin dan Hartono (2015), seorang pemimpin mungkin berada pada posisi yang bisa mempengaruhi budaya, tetapi ia belum tentu memiliki kemampuan yang mutlak. Pernyataan tersebut relevan dengan fakta bahwa para mahasiswa merupakan calon pemimpin perusahaan, sehingga saat ini masih belum memimpin perusahaan. Dengan demikian, kepemimpinan yang ada dalam diri mereka masih belum memberikan pengaruh terhadap budaya organisasi dalam perusahaan keluarga.

Berdasarkan uji intervening, ternyata variabel kepemimpinan juga tidak memediasi hubungan antara *mindset* dengan budaya organisasi perusahaan keluarga. Pernyataan ini didukung dengan hasil *sobel test* yang nilainya lebih kecil dari 1,960, yakni sebesar 0,808. Sehingga, saat penelitian ini dilakukan, *mindset* para mahasiswa masih membentuk jiwa kepemimpinan dalam diri mereka sendiri, tetapi belum mempengaruhi kemampuan mahasiswa untuk memimpin dan menciptakan budaya organisasi perusahaan mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa *mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap nilai keluarga. Hal ini dibuktikan dengan hasil *t* statistik *path coefficient* yaitu sebesar 5,090. Salah satu nilai keluarga menurut Dunst, Trivette, dan Deal (1988, dalam Fahrudin, 2012) adalah percaya dan memiliki komitmen terhadap perkembangan anggota keluarga dan juga unit keluarga itu sendiri. Apabila nilai tersebut diaplikasikan dalam konteks perusahaan, maka perusahaan percaya dan memiliki komitmen untuk mengembangkan karyawan, karena dengan mengembangkan karyawan, itu berarti bahwa pemilik sedang mengembangkan perusahaan itu sendiri. Pengembangan karyawan merupakan sebuah nilai yang penting karena

karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan dan menjadi satu kesatuan keluarga besar di perusahaan.

Nilai keluarga pada penelitian ini ditemukan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statistik *path coefficient* yaitu sebesar 3,305. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Efferin dan Hartono (2015) yang menyimpulkan bahwa kontrol budaya berdasarkan nilai keluarga merupakan yang paling dominan, di mana nilai-nilai ini cenderung berlangsung dalam waktu yang lama dan lebih tahan terhadap perubahan. Aronoff (2004, dalam Tàpies & Moya, 2012) menggarisbawahi pentingnya nilai keluarga sebagai pilar dari budaya dalam perusahaan keluarga. Dengan budaya yang kuat dan nilai-nilai yang unik, hal ini memungkinkan untuk menjadi dasar keunggulan kompetitif bagi perusahaan keluarga. Dengan demikian, aktivitas-aktivitas atau ritual yang membentuk budaya organisasi dalam perusahaan keluarga mereka merupakan wujud dari penerapan nilai keluarga (Angelina, 2015). Berdasarkan uji *intervening*, ditemukan bahwa variabel nilai keluarga memediasi hubungan antara mindset dengan budaya organisasi perusahaan keluarga. Pernyataan ini didukung dengan hasil *sobel test* yang nilainya lebih besar dari 1,960, yakni sebesar 2,772. Hal ini menunjukkan bahwa *mindset* yang dimiliki seseorang akan menentukan nilai keluarga yang dianut dalam suatu keluarga, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi pedoman dalam membentuk budaya organisasi yang ideal bagi perusahaan keluarga mereka.

Nilai keluarga ditemukan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan. Pernyataan ini dibuktikan dengan nilai t-statistik *path coefficient* nya yaitu sebesar 1,540. Nilai secara

umum adalah gagasan mengenai apa yang benar dan salah (Rivai & Mulyadi, 2012) dan nilai dapat mempengaruhi persepsi (Wibowo, 2013). Posisi mahasiswa dalam penelitian ini belum diberikan kendali penuh terhadap perusahaan mereka. Sehingga, nilai-nilai yang mereka dapatkan dari keluarga, belum dapat diimplementasikan sepenuhnya kedalam kepemimpinan mahasiswa dalam perusahaan.

*Mindset* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga. Pernyataan ini didukung dengan nilai t-statistik *path coefficient* nya yaitu sebesar 1,678. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mengarah kepada *growth mindset*, pola pikir para mahasiswa tidak secara langsung membentuk budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan keluarga mereka. Sebuah budaya organisasi memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama dan menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam organisasi (Wibowo, 2010), sedangkan *mindset* merupakan kerangka pikiran yang dimiliki oleh seorang (Dweck, 1999 dalam Keatin & Helsin, 2015).

## 5. Simpulan

Pada penelitian ini, *mindset* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap budaya organisasi. Pengaruh *mindset* terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga terjadi apabila *mindset* dimediasi oleh nilai keluarga. Namun, peran nilai dalam membentuk budaya organisasi sendiri tidak akan maksimal jika tidak melalui kepemimpinan nyata responden dalam perusahaan. *Mindset* yang dimiliki responden mampu membentuk nilai-nilai positif yang menekankan pada pengembangan kesejahteraan, pengembangan kemampuan, tanggung jawab dan menghormati orang lain. Nilai disini

hanya mampu membentuk konsep-konsep budaya organisasi yang belum teraplikasikan. Ketidakmampuan variabel nilai keluarga mempengaruhi kepemimpinan disebabkan karena peran serta responden dalam perusahaan keluarganya belum memiliki kendali penuh atas perusahaan. Sehingga, kurang maksimal peran responden dalam memimpin menyebabkan responden tidak memiliki kemampuan untuk membentuk budaya organisasi melalui kepemimpinannya di perusahaan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kondisi lemahnya kepemimpinan

responden dalam penelitian ini sekaligus menunjukkan lemahnya proses suksesi yang terjadi pada perusahaan keluarga responden. Davis dan Harveston (1998), menekankan bahwa semakin banyak peran dan semakin tinggi posisi yang dihadapi oleh anak sebagai suksesi, maka akan semakin meningkatkan peluang kesuksesan pada proses perencanaan suksesi. Untuk itu, pada perusahaan keluarga, sangat disarankan bagi orangtua sebagai generasi terdahulu untuk melibatkan dan memberikan tanggung jawab yang tinggi bagi anak demi keberlangsungan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D., & Anderson, L. S. A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Anjelina, R. (2015). Penerapan karakter kepemimpinan yang melayani dalam perusahaan keluarga X, *AGORA: Jurnal Manajemen Bisnis*, 3(2), 408-412.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0)
- Carter III, J. J., & Justis, R. T. (2010). The Development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Reserach Review*, 33(6), 563-585.  
<https://doi.org/10.1108/01409171011050190>
- Chen, M. J., & Miller, D. (2011). The relational perspective as a business mindset: managerial implications for east and west. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 6-18.  
<https://doi.org/10.5465/AMP.2011.63886526>

- Cruz, A. D., Hamilton, E., & Jack, S. L. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: a study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 147-161.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.05.002>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 22(3), 31-54.  
<https://doi.org/10.1177/104225879802200302>
- Dumas, C., & Blodgett, M. (1999). Articulating values to inform decision making: lessons from family firms around the world. *International Journal of Value-Based Management*, 12(3), 209-221.  
<https://doi.org/10.1023/A:1007764112498>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books.
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: an Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 11(1), 130-159.  
<https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>
- Fahrudin, A. (2012). Keberadaan fungsi keluarga: konsep dan indikator pengukuran dalam penelitian. *Jurnal Informasi*, 17(2), 75-81.
- Hauck, J., & Prugl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firm: an empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>
- Heslin, P. A., & Keating, L. A. (2017). In learning mode? the role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 367-384.
- Jogiyanto & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan Aplikasi Partial Least Square untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPF.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329-341.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>

- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2017). Learning bad habits across generations: how negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5-17.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.002>
- 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), 175-188.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x>
- Lahiri, S., Perez-Nordtvedt, L., & Renn, R. W. (2008). Will the new competitive landscape cause your firm's decline? it depends on your mindset. *Business Horizons*, 51(4), 311-320.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.004>
- Li, A., McCauley, K. D., & Shaffer, J. A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 458-472.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.02.003>
- Maxwell, J. C. (2012). *The Five Levels of Leadership*. Surabaya: PT Menuju Insan Cemerlang.
- Maxwell, J. C. (2013). *How Successful People Lead: Taking Your Influence to The Next Level*. New York: Central Street Hachette Book Group.
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2016). Mindset shape consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 127-136.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.005>
- Murwani, A. (2007). *Asuhan Keperawatan Keluarga: Konsep dan Aplikasi Kasus*. Yogyakarta: Mitra Cendikia Press.
- Panjwani, A., Aggarwal, V., & Dhameja, N. (2008). Family business: yesterday, today, tomorrow. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2), 272-291.
- Priyantini, A. (2016). Pewarisan nilai-nilai budaya organisasi di perusahaan keluarga (Studi kasus pada karyawan baru non-family di Bank Perkreditan Rakyat Surya Yudha Pusat Banjarnegara periode Agustus 2014-2015). *Doctoral Dissertation*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Purwanto, D. (2013). Perusahaan keluarga haram lakukan affair dengan penguasa. Diakses 23 Agustus, 2016, dari <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2013/02/18/14573668/Perusahaan.Keluarga.Haram.Lakukan.Affair.dengan.Penguasa>.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (3 ed.). Jakarta: Rajawali Pers.



- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Samboh, E. (2011). *RI Businesses Dominated by Families*. Diakses 22 Agustus, 2016, dari <http://www.thejakartapost.com/news/2011/11/01/ri-businesses-dominated-by-families.html>.
- Tàpies, J., & Moya, M. F. (2012). Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146. <https://doi.org/10.1108/20436231211261871>
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64-70. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (1 ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zineldin, M., & Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 748-758. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606114>

## Lampiran

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

|                    | Variabel                  | Frekuensi | Persentase |
|--------------------|---------------------------|-----------|------------|
| Jenis Kelamin      | Laki-laki                 | 32        | 54,24%     |
|                    | Perempuan                 | 27        | 45,76%     |
| Usia               | 19 tahun                  | 10        | 16,95%     |
|                    | 20 tahun                  | 41        | 69,50%     |
|                    | 21 tahun                  | 6         | 10,17%     |
|                    | 22 tahun                  | 1         | 1,69%      |
|                    | 25 tahun                  | 1         | 1,69%      |
| Produk yang Dijual | Produk                    | 42        | 71,19%     |
|                    | Jasa                      | 13        | 22,03%     |
|                    | Produk dan Jasa           | 4         | 6,78%      |
|                    | Perusahaan Perseorangan   | 35        | 59,32%     |
| Badan Usaha        | Perseroan Terbatas (PT)   | 15        | 25,43%     |
|                    | Perseroan Komanditer (CV) | 9         | 15,25%     |

Tabel 3. Nilai Korelasi antar Variabel Laten dan Akar AVE Variabel

|                                       | <i>Mindset</i> | Kepemimpinan | Nilai Keluarga | Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga | Akar AVE |
|---------------------------------------|----------------|--------------|----------------|---------------------------------------|----------|
| <i>Mindset</i>                        | 1,000          |              |                | 0,7178                                | 0,753    |
| Kepemimpinan                          | 0,466          | 1,000        |                | 0,7943                                | 0,768    |
| Nilai Keluarga                        | 0,599          | 0,446        | 1,000          | 0,8554                                | 0,745    |
| Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga | 0,591          | 0,436        | 0,689          | 1,000                                 | 0,742    |

Tabel 5. Nilai *Path Coefficient*

|                                     | <i>Original Sample</i> | t Statistik | <i>p Value</i> |
|-------------------------------------|------------------------|-------------|----------------|
| <i>Mindset</i> -> Kepemimpinan      | 0,311                  | 2,025       | 0,043**        |
| <i>Mindset</i> -> Nilai Keluarga    | 0,599                  | 5,090       | 0,000***       |
| <i>Mindset</i> -> Budaya Organisasi | 0,248                  | 1,678       | 0,094          |
| Kepemimpinan -> Budaya Organisasi   | 0,100                  | 0,881       | 0,379          |
| Nilai Keluarga -> Kepemimpinan      | 0,259                  | 1,540       | 0,124          |
| Nilai Keluarga -> Budaya Organisasi | 0,496                  | 3,305       | 0,001***       |

**Keterangan:** \*\*, \*\*\* masing-masing merupakan tingkat signifikansi pada 5% dan 1%.

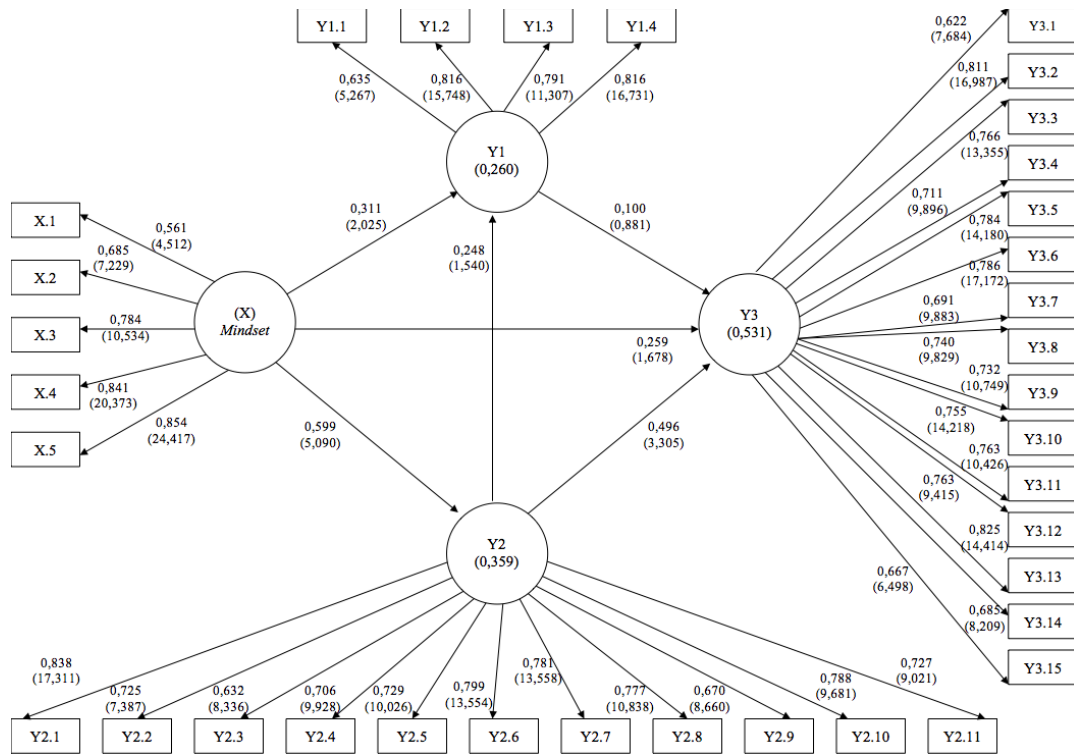
Tabel 6A. Definisi Operasional Variabel Penelitian

| Variabel   | Indikator  |
|--|--|
| <p><b>Mindset (X)</b><br/> <i>Mindset</i> adalah kerangka pikiran yang membimbing bagaimana orang berpikir, merasa, dan bertindak dalam hal prestasi (Dweck, 1999 dalam Keatin dan Helsin, 2015).</p>                      | <p>Berdasarkan Dweck (2006:245):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyukai tantangan (X.1)</li> <li>2. Memandang usaha sebagai langkah yang harus diambil untuk penguasaan <i>skill</i> (X.2)</li> <li>3. Belajar dari kritik (X.3)</li> <li>4. Belajar dari kesuksesan orang lain (X.4)</li> <li>5. Menemukan inspirasi dari kesuksesan orang lain (X.5)</li> </ol>  |
| <p><b>Kepemimpinan (Y<sub>1</sub>)</b><br/> Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya (Bangun, 2012:339).</p> | <p>Berdasarkan Maxwell (2012:8):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh untuk memimpin berasal dari hubungan positif antara pemimpin dengan bawahan (Y1.1)</li> <li>2. Pengaruh untuk memimpin berasal dari apa yang telah dilakukan untuk organisasi itu sehingga menghasilkan output nyata dalam peningkatan kinerja perusahaan (Y1.2)</li> <li>3. Pengaruh berasal dari apa yang dilakukan untuk bawahannya, yaitu membentuk mereka menjadi pemimpin (Y1.3)</li> <li>4. Pengaruh untuk memimpin berasal dari reputasi yang positif karena <i>skill</i> dan kepemimpinan yang tinggi (Y1.4)</li> </ol>   |
| <p><b>Nilai Keluarga (Y<sub>2</sub>)</b><br/> Nilai keluarga merupakan suatu sistem, sikap dan kepercayaan yang secara sadar atau tidak, mempersatukan anggota keluarga dalam satu budaya (Murwani, 2007).</p>             | <p>Berdasarkan (Dunst, Trivette, dan Deal, 1988 dalam Fahrudin, 2012):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percaya dan memiliki komitmen terhadap meningkatkan kesejahteraan anggota keluarga dan juga unit keluarga itu sendiri (Y2.1)</li> <li>2. Percaya dan mempunyai komitmen terhadap perkembangan anggota keluarga dan juga unit keluarga itu sendiri (Y2.2)</li> <li>3. Nilai, peraturan, dan sistem kepercayaan yang jelas dan menerangkan tingkah laku yang boleh dan tidak boleh diterima (Y2.3)</li> <li>4. Hidup dengan penuh tujuan baik dalam waktu senang maupun susah (Y2.4)</li> <li>5. Berbagi tanggungjawab (Y2.5)</li> <li>6. Menghormati hak pribadi anggota keluarga (Y2.6)</li> <li>7. Mempercayai kepentingan untuk menjadi aktif (Y2.7)</li> <li>8. Mempercayai kepentingan untuk mempelajari persoalan baru (Y2.8)</li> <li>9. Mempercayai bahwa segala sesuatu masalah bisa diselesaikan jika anggota keluarga bekerjasama (Y2.9)</li> <li>10. Mempertimbangkan tentang integrasi keluarga (Y2.10)</li> <li>11. Mempertimbangkan tentang kesetiaan keluarga (Y2.11)</li> </ol> |

Tabel 6B. Definisi Operasional Variabel Penelitian (Lanjutan)

| Variabel  | Indikator   |
|---|---|
| <p><b>Budaya Organisasi (Y<sub>3</sub>)</b><br/>                     Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam organisasi (Wibowo, 2010:19).</p> | <p>Berdasarkan Want (2006, dalam Wibowo, 2010:371):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misi dan strategi benar-benar dijalankan oleh seluruh karyawan perusahaan (Y3.1)</li> <li>2. <i>Skill</i> kepemimpinan yang dimiliki mampu mengarahkan seluruh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Y3.2)</li> <li>3. Alur komunikasi antar karyawan dalam perusahaan berjalan dengan baik sehingga pengambilan keputusan dalam perusahaan adalah efektif (Y3.3)</li> <li>4. Struktur organisasi dalam perusahaan memudahkan pertukaran informasi antar karyawan dalam perusahaan (Y3.4)</li> <li>5. Struktur organisasi dalam perusahaan memudahkan pertukaran informasi antar karyawan dalam perusahaan dengan pihak luar (Y3.5)</li> <li>6. Perilaku organisasi dalam perusahaan terbentuk dari nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin perusahaan (Y3.6)</li> <li>7. Adanya pelatihan untuk meningkatkan <i>skill</i> karyawan dalam perusahaan, baik itu <i>hard skill</i> maupun <i>soft skill</i> (Y3.7)</li> <li>8. Adanya pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dalam perusahaan (Y3.8)</li> <li>9. Karyawan dalam perusahaan dapat memecahkan masalah dengan cepat karena memahami masalah yang ada (Y3.9)</li> <li>10. Karyawan dalam perusahaan dapat memecahkan masalah dengan efektif karena memahami masalah yang ada dan mengambil solusi tepat (Y3.10)</li> <li>11. Karyawan dalam perusahaan terbuka dalam hal inovasi (Y3.11)</li> <li>12. Karyawan dalam perusahaan terbuka dalam hal pengambilan risiko (Y3.12)</li> <li>13. Budaya yang ada dalam perusahaan mendorong kinerja perusahaan secara keseluruhan (Y3.13)</li> <li>14. Karyawan dalam perusahaan terbuka akan perubahan (Y3.14)</li> <li>15. Karyawan dalam perusahaan memiliki kemampuan untuk beradaptasi sesuai kondisi yang ada (Y3.15)</li> </ol> |

Gambar 2: Diagram Jalur Hasil Analisis Model Penelitian



# HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN MULTINATIONAL COMPANIES IN VIETNAM: THE MEDIATION EFFECT OF CAREER SUCCESS

Nguyen Tuan Duong<sup>1)</sup>, Giang Thi Huong Vu<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>National Central University, Taoyuan, Taiwan

<sup>2)</sup>Nagoya University, Nagoya, Japan

e-mail: giangvth@ftu.edu.vn

## ABSTRACT

In this study, the relationship between high performance work system (HPWS) and organizational citizenship behavior (OCB) in multinational corporations (MNCs) in Vietnam, a fast-developing country with highly economic growth in Asia, was investigated. Besides, the underlying mechanism of this relationship was also explored. From the social exchange approach, an underlying mediated mechanism of career success in the relationship between HPWS and OCB was hypothesized. Data collected from individual employees working in multinational companies in Vietnam was used to test the hypotheses. The research findings supported the partial mediating role of career success in the positive relationship between HPWS and OCB. In addition, research implications as well as suggestions for future research were also presented.

Keywords: career success, Vietnamese employee, high performance work system, organizational citizenship behavior, Vietnam

## ABSTRAK

*Dalam studi ini, hubungan antara high performance work system (HPWS) dan organizational citizenship behavior (OCB) di multinational corporations (MNC) di Vietnam, negara cepat berkembang dengan pertumbuhan ekonomi yang sangat tinggi di Asia, diteliti. Selain itu, mekanisme yang mendasari hubungan ini juga dieksplorasi. Dari pendekatan pertukaran sosial, mekanisme mediasi yang dimediasi dari kesuksesan karir dalam hubungan antara HPWS dan OCB dihipotesiskan. Data yang dikumpulkan dari masing-masing karyawan yang bekerja di perusahaan multinasional di Vietnam digunakan untuk menguji hipotesis. Temuan penelitian mendukung peran mediasi parsial dari kesuksesan karir dalam hubungan positif antara HPWS dan OCB. Selain itu, implikasi penelitian serta saran untuk penelitian masa depan juga disajikan.*

*Kata kunci: kesuksesan karir, karyawan Vietnam, sistem kerja berkinerja tinggi, perilaku warga organisasi, Vietnam*

Draf Awal: 21 Desember 2017; Direvisi: 15 Maret 2018; Diterima: 17 Maret 2018

## 1. Introduction

HRM literature has witnessed a lot of studies exploring the impact of separate components of HRM system on employee behaviors at individual level (Boselie et al., 2005; Wright & Boswell, 2002). However, some recent HRM scholars argued that HRM practices need to be treated as a set or bundle of individual HRM practices rather than single practices to assess their influence on employee outcomes (Gould-Williams & Mohamed, 2010; Snape & Redman, 2010a). According to the definition of Combs et al. (2006), HPWS is “a system of human resource practices designed to enhance employees’ skills, commitment, and productivity in such a way that employees become a source of sustainable competitive advantage” (Datta et al., 2005). A coherent “system” or “bundle” (Delery & Doty, 1996; MacDuffie, 1995) of HRM practices which can bring to higher effectiveness, as in the synergistic relationship, any HR practice can support and enhance the effectiveness of one another; therefore, the integrated HR practices generate more effect than the accumulated effect of separate component of HR practice (Becker et al., 1997; Ichniowski et al., 1997). This recommends that employee perceptions of HR systems rather than single HR practices may be appropriate for identifying employee behaviors and attitude (Guest et al., 2004; Guest, 2004; Paauwe, 2009). Hence, there is a need to study the effect of the whole HR practice system on employees’ behaviors in the organization.

Besides, the recent years have witnessed increasingly the emphasis on the importance of organizational citizenship behavior (OCB), which is employees' behaviors and actions beyond the basic requirements of the job. Recently empirical HRM research indicated the positive relationship of

HPWS with employee attitude and behaviors such as OCB, which resulted to organizational performance (Delery, 1998; Wright et al., 1994). However, there exists a debate on the underlying mechanism through which HPWS impacts on OCB. Some recent studies have paid more attention to explore mediators such as organizational commitment, job satisfaction, employee engagement, career success in the positive HPWS – OCB relationship; the results though have been varied. In addition, career success, especially subjective career success, which focuses on employee self-evaluation toward their work that would be beneficial to their own prosperity, is still not fully received attention as mediator variable in the influence mechanism of HPWS on OCB. Hence, based on social exchange theory, this study aims to explore the mediating mechanism through which HPWS positively impacts OCB in order to fill this research gap. By collecting responses from Vietnamese employees working in MNCs in Hanoi and Hochiminh, the study further proposes an individual framework in which career success mediates the positive HPWS – OCB relationship.

## 2. Literature Review

### 2.1 The relationship between high performance work system and organizational citizenship behaviors

Social exchange perspective gives a conceptual framework to explain how employee perceptions of HR system are related to employees' attitude and behaviors. Social exchange is based on imperfectly specific terms and norms of reciprocity (Blau, 1964). Social exchange perspective shows that "discretionary benefits offered to the exchange partner are paid back in a discretionary way in the longer term" (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002). If employees receive

socio-emotional and economic benefits from their organizations, they will have positive attitude towards their career in term of career satisfaction, the competitiveness in both internal and external working opportunities, because they believe that their competency, knowledge, and skills are improved by the organizational investments. In addition, they will return discretionary role behaviors to their organizations. Hence, HR practices may be viewed as an input into the social exchange process (Snape & Redman, 2010a). HR systems can develop environment which can encourage or even discourage OCB (Morrison, 1996). When employees receive long-term investment from organizations through HR practices, they feel obligated to reciprocate with discretionary role behaviors that are typically conceptualized in terms of OCB (Gong et al., 2010; Shaw et al., 2009; Sun et al., 2007). As Hannah and Iverson (2004) asserted "HR practices are viewed by employees as a "personalized" commitment to them by the organization which is then reciprocated back to the organization by employees through positive attitudes and behavior".

Sharing the same stance, Leana and Van Buren (1999) indicated that HR practices foster the development of high-quality exchange relationship, leading employees assume the role of good organizational agents. Indeed, they stressed that "if individuals believe that their efforts are an integral part of a collective, they are more likely to spend time doing things the organization and/or its members find useful (e.g., engaging in extra-role behavior or working cooperatively) and less time doing things benefiting the individual but not the organization (e.g., social loafing, self-promotion, or unwillingness to cooperate)" (Leana & Van Buren, 1999). Further, within employee–organization relationship, the mutual investment

reflected in HPWS will stimulate employees to perform out of their main responsibility and also offer their citizen behaviors to the organizations (Tsui et al., 1997).

HPWS offers employees with multiple social resources such as appreciation, recognition, prestige, fairness, growth, and empowerment, which fosters social exchange relationship with employees. Thanks to HPWS, employees are now likely to perceive investment from their organizations and reciprocate by expanding their job roles and engaging more in OCB (Morrison, 1996). In agreement with this argument, the findings of (Sun et al., 2007) from cross-level analysis reported that high performance HR practices were positively related to service-oriented OCB. Moreover, based on a collective social exchange approach, a study conducted on the research samples of the middle managers at group level in China enterprises found that HPWS positively influenced OCB through the intervening role of collective affective commitment (Gong et al., 2010). As a result, we predict that employees with positive perceptions of their HPWS will demonstrate more OCB and hypothesize as follows:

H<sub>1</sub>: HPWS is positively related to OCB of employees in MNCs in Vietnam.

## **2.2 The mediating role of career success mediates in the relationship between high performance work system and organizational citizenship behaviors**

Some empirical studies have the findings supporting for the notions that HR practices have positive impact on individual and organizational outcomes; however, more recent SHRM scholars have sought to investigate the mechanism linking between HR practices and



individual as well as organizational outcomes. Further, Guest (1997) proposed a theoretical model on HR practices – performance relationship and suggested that employee awareness in term of HR practices result in attitudinal outcomes, which consecutively produce behavioral outcomes such as OCB (Guest, 1997). For example, organizational commitment and job satisfaction are considered as these attitudinal variables linking HR practices with employees' behaviors. Although the empirical research asserted the positive link between high performance HR practices and OCB (Alfes et al., 2013; Gong et al., 2010; Snape & Redman, 2010a; Sun et al., 2007), this link likely relies on some intervening attitudinal explanation. Particularly, the relationship between HPWS and OCB can be clarified with the process through the influence of HPWS on career success by social exchange perspective (Guan et al., 2015; Ng & Feldman, 2014; Simo et al., 2010).

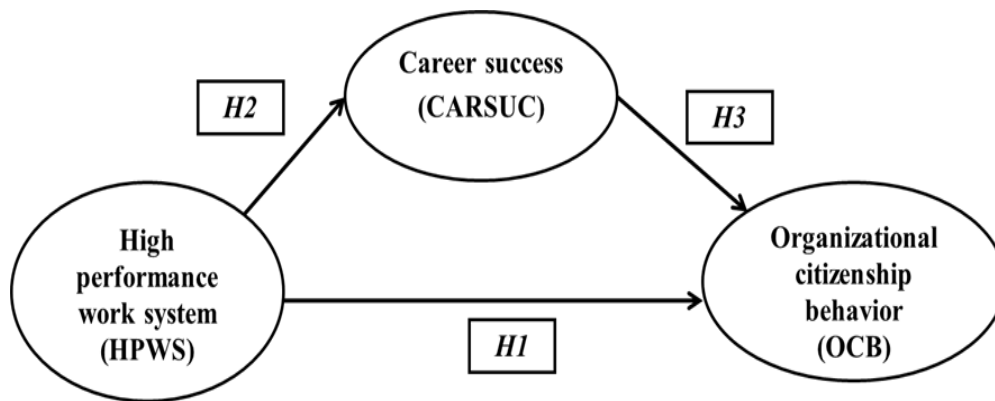
Explaining by the view of social exchange theory, when employees perceive the organizational investment, like HPWS, in heightening their abilities, knowledge, and motivation, they are more likely to pay back with a good attitude toward their work and their competency; consequently, they will take initiatives in OCB. One of the most common overall actions organizations have taken in response to pressing workplace trends is investing more in supporting training and development to boost skill levels of employees. Likewise, employee development has become something that is very important to workers as part of their careers and working lives. The

career success helps to sustain behavioral responses in the absence of rewards. Consequently, employees who are positive evaluation towards their career are willing to contribute more in the direction of the organizational objectives accomplishment. Moreover, they are also more motivated than others to exert considerable efforts in extra-role performance to further organizational effectiveness, even if they do not expect to be directly compensated for this behavior on the basis of formal HPWS. Moreover, there are some previous studies indicated that career success has the positive relationship with perceived organizational supports and is significant with organizational outcomes (Shockley, Ureksoy et al., 2016). Thus, we expect that there exists the mediated role of career success in the HPWS–OCB relationship. According to Baron and Kenny (1986) research on testing the role of mediating variable, these below hypotheses need to be tested:

- H<sub>2</sub>: HPWS is positively related to career success of employees in MNCs in Vietnam
- H<sub>3</sub>: Career success is positively related to OCB of employees in MNCs in Vietnam
- H<sub>4</sub>: Career success mediates the relationship between HPWS and OCB of employees in MNCs in Vietnam

From above argument, the research framework is proposed as below:

Figure 1. Research framework



Source: Data Analysis

### 3. Research Method

#### 3.1 Sample and Procedures

In this study, the 220 usable data was collected by the convenience sampling method. The questionnaires were sent to the target respondents who were employees working in MNCs in two biggest cities in Vietnam including Hanoi, Hochiminh. The information of participants in this research was assured to be confidential and anonymous. The questionnaire firstly was developed in English and was then independently translated into Vietnamese by two Vietnamese bilingual academics who were in charge of conventional translation and back-translation. Then, the questionnaires were reviewed by two HR managers of MNCs to test the accuracy of the professional terms and perspicuity. Then the mass survey was conducted to collect the data from the target populations. After collecting and cleaning the data, SPSS 22.0 software was used to analyze the data with following steps: testing reliability of scale and validity of questionnaire through Cronbach's alpha coefficient, analyzing correlation, and regression to test mediation.

#### 3.2 Measures

To measure both independent and dependent variables, a questionnaire of

multiple items was used. The target respondents were asked to evaluate their opinion about the statements with five levels of disagree-agree Likert scale. After testing the reliability of scales, all of the scales achieved an alpha reliability of high value more than .90 (HPWS:  $\alpha=.938$ , career success:  $\alpha=.932$ , and OCB:  $\alpha=.904$ ). This result is a consequence of a well-designed, clear questionnaire, well-grouped, and good samples (Hair et al., 1998).

#### High Performance Work System

A 27-item HPWS scale adapted from Sun et al. (2007) was used to measure HPWS. There are eight subscales in this set of scale (including selective staffing, extensive training, internal mobility, employment security, clear job description, results-oriented appraisal, incentive reward, and participation). Respondents were required to choose option among 05 points with one representative for "strongly disagree" and five representatives for "strongly agree" for evaluating statement on all of the aspects of HPWS practices. Some item examples are "Employees in customer contact jobs will normally go through training programs every few years", "Employees in this job are often asked by their supervisor to participate in

decisions”, or "Employees do not have any future in this organization (Reverse-coded)".

### Organizational Citizenship Behavior

Following Organ (1988, 1990) and Podsakoff et al. (2000), a set of 22 items with a response scale ranged from 1 – “strong disagree” to 5 – “strongly agree” was used to measure employees' OCB. In the measurement scales, there were some reversed items used such as "I consume a lot of time complaining about trivial matters", "Attends functions that are not required, but help the company image", “I always ready to lend a helping hand to those around him/her”. OCB was divided into five dimensions, including civic virtue, sportsmanship, altruism, courtesy, and conscientiousness (Organ, 1988, 1990; Podsakoff et al., 2000)

### Career Ruccess

There were three dimensions measured by 11 scale items. Five-item scale was used to measure perceived career success adapted from Greenhaus et al. (1990). Perceived external marketability and perceived internal marketability were measured by scale

adapted from Eby et al. (2003). The anchors for these items ranged from 1 - strongly disagree to 5 - strong agree. In which, there are some items such as "I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for advancement", "There are many jobs available for me given my skills and experience" (Eby et al., 2003).

## 4. Results and Discussion

### 4.1 Results

Prior to the linear regression analysis, the Pearson correlation coefficient (r) is examined with the intention of evaluating the correlations among variables. The analysis results in a correlation matrix among variables are shown in Table 1. In detail in table 1, HPWS has the strong positive correlation between career success and OCB at Pearson Correlation coefficient of 0.751 and 0.494, respectively. Similarly, career success is also positively correlated with OCB with the value of Pearson Correlation coefficient at 0.460. The above outcome demonstrated the appropriateness to apply regression analysis to this set of data.

Table 1. Mean, standard deviation, Cronbach's alpha, correlation values of research variables

| Variables        | Cronbach's Alpha | M      | SD     | 1       | 2       | 3 |
|------------------|------------------|--------|--------|---------|---------|---|
| 1 HPWS           | 0.938            | 3.5253 | 0.6668 | 1       |         |   |
| 2 Career success | 0.932            | 3.4413 | 0.7807 | 0.751** | 1       |   |
| 3 OCB            | 0.904            | 3.8212 | 0.5406 | 0.494** | 0.460** | 1 |

Note: \*\*p < 0.01

Source: Data Analysis

### Mediation Analysis

To examine the mediating role of career success in the relationship between HPWS and OCB, the four-step regression analysis was used (Baron & Kenny, 1986; James & Brett, 1984; Judd & Kenny, 1981) to identify whether career success enhances the effect of HPWS on OCB or

not. According to this method, there are three conditions need to achieve. Firstly, the causal and effect relationship between independent variable (HPWS) and dependent variable (OCB) is tested. Secondly, the correlation relationship between independent variable (HPWS) and mediating variable (career success)

must be significant. The relationship between mediating variable (career success) and dependent variable (OCB) also must be demonstrated. Finally, the multiple regressions between independent variable (HPWS), mediating variable (career success) and dependent variable (OCB) is investigated to identify the role of mediating variable. In case the influence of independent variable (HPWS) on dependent variable (OCB) is reduced but still significant, this result fits

with partial mediation model. On the other hand, the relationship between independent variable (HPWS) on dependent variable (OCB) is not significant anymore; the result fits with full mediation model.

To analyze the role of mediating variable, the SPSS PROCESS is employed (Preacher & Hayes, 2004). The results of standard regression analysis are shown in table 2 below.

Table 2. Hierarchical multiple regression results for testing mediation

| Variables and statistic | 1 - OCB         |                 |                 | 2 – Career success |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|
|                         | Model 1<br>Beta | Model 2<br>Beta | Model 3<br>Beta | Model 4<br>Beta    |
| HPWS                    | 0.4001***       |                 | 0.2756***       | 0.8791***          |
| Career success          |                 | 0.3183***       | 0.1416**        |                    |
| F                       | 70.1975***      | 58.4440***      | 38.4825***      | 281.8521***        |
| R-square                | 0.2436          | 0.2114          | 0.2618          | 0.5639             |
| SE                      | 0.0478          | 0.0416          |                 | 0.0524             |

Note: \*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05.

Source: Data Analysis

Hypothesis 1: HPWS is positively related to OCB of employees in MNCs in Vietnam.

As shown in table 4.2, the result of linear regression showed that the coefficient of determiner R2 (R-Square) is 0.2436 at the significance of Sig. = 0.000 < 0.05, indicating that the regression model was appropriate. The value of R-square is 0.2436 which means that 24.36% of the variance in OCB is explained by HPWS. This model suggests that HPWS plays an important role in strengthening OCB with b = 0.609 and p < 0.01. Upon the result, Hypothesis 1 is supported at the level of significance of 1% or the confidence level is above the 99%. This finding is also supported by studies conducted by Morrison (1996), Sun et al., (2007), and Gong et al., (2010).

Hypothesis 2: HPWS is positively related to career success of employees in MNCs in Vietnam.

The result of model 4 showed that the coefficient of determiner R2 (R-Square) is 0.5639 and b = 0.8791 at the significance of Sig. = 0.000 < 0.01, indicating that the regression model was appropriate. The value of R-square means that 56.39% of the variance in career success is explained by HPWS. The results support the hypothesis 2 at the level of significance of 1%. This finding is also aligned with previous studies (Simo et al., 2010).

Hypothesis 3: Career success is positively related to OCB of employees in MNCs in Vietnam.

Using the linear regression analysis to test the hypothesis 3, the result is presented in model 2 (Table 4.2). The R-square is 0.2114 and b = 0.3183 at the significance of Sig. = 0.000 < 0.01. That the adjusted R-Square was 0.2114 meaning that the linear regression models were constructed 21.14% in accordance

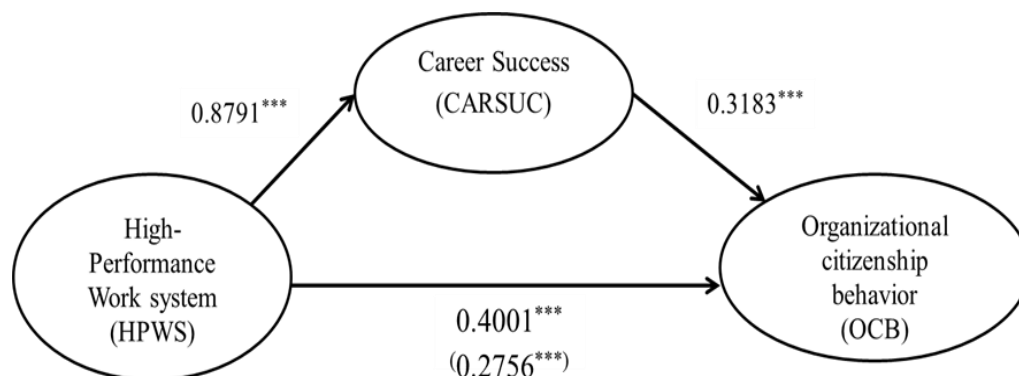
with the data. In other words, 21.14% of the differences of observed level of OCB can be explained by the difference in the career success. The value of the coefficient is positive indicating the positive relationship between career success and OCB. Thus Hypothesis 3 is supported.

Hypothesis 4: Career success mediates the relationship between HPWS and OCB of employees in MNCs in Vietnam.

The hypothesis 1, 2, 3 are supported and thereby satisfying two first requirements for mediation examination. The final condition is that the multiple regression analysis between the independent variable (HPWS), mediating variable – career success and the dependent variable (OCB) is tested to

identify the role of mediating variable. When both of independent and mediating variables are put into the regression equation, as shown in Table 4.2, results in model 3 reveals that when both independent variables - HPWS and mediating variables – career success are simultaneously entered into the model, HPWS is significantly related to OCB at  $b = 0.2756$ ,  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.01$ . Besides, career success is still significantly related to OCB at  $b = 0.1416$  and  $\text{sig.} < 0.05$ . Comparing to the value of the coefficient in model 1, the strength of the relation between HPWS and OCB is reduced ( $0.1416 < 0.4001$ ). These results indicate that career success partly mediates the HPWS – OCB relationship. Hence, hypothesis 4 is supported. The figure 2 provides the conceptual model that was tested above.

Figure 2. Conceptual model result



Note: \*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ .  
Source: Data Analysis

#### 4.1 Discussion

The primary objective of this study was to examine the relationship between HPWS and OCB of employees working in MNCs in Vietnam. Besides, this study attempted to explore the "black-box" of this relationship, the potential mediating role of career success. The findings of this research clarified the relationships among these factors. The result of this study also supported the previous research.

Firstly, this study indicated that the HPWS is positively related to OCB of Vietnamese employees in MNCs. In the other word, the more HPWS, a set of HR practices which comprise "selectively staffing", "extensive training", "clear job description", "result-oriented appraisal", "incentive reward", and "participation", organizations invest in; the more OCB of employees is enhanced. From the reciprocate approach of social exchange

theory, when the employees receive the investment from their organization through HPWS, they have a tendency to react with more beyond expected behaviors as well as engage more in OCB. This finding is consistent with previous research and reinforces for the prior theories of strategic HRM (García-Chas et al., 2016; Gong et al., 2010; Muduli et al., 2016; Sun et al., 2007; Way & Johnson, 2005; Wright & Nishii, 2007). Secondly, the research findings supported the partial mediation role of career success in the positive relationship between HPWS and OCB. It means that HPWS influences OCB partially through career success of employees. The psychological outcomes of employees towards their jobs play intervening role in the path HPWS transfer the impact on employees' behaviors. This finding contributes to the opening the black-box of HPWS. In addition, the partial mediation role of career success in the positive HPWS – OCB relationship also suggests a different view for both theoretical and practical implications. For managerial implication, the manager should not only pay attention to the HR practices to enhance the employee's outcomes but also take consideration of the intrinsic factors of the employees. Boosting the positive and subjective evaluation of employees towards their career path is a way to gain the valuable outcomes within the organization.

Thirdly, this study along with some recent research that was conducted in Asian countries like China, India.

(Gong et al., 2010; Jiang & Liu, 2015; Muduli et al., 2016; Snape & Redman, 2010b; Sun et al., 2007), provides sufficient evidence against the assumption that strategic HRM with integrated HR practices is only applicable in Western context. This finding contributes to extending the generalizability and applicability of

Western theories to the Asian context. Thus the HPWS theory is completely considered as a universal theory that can be applied in multinational context especially in some emerging and developing economy like Vietnam.

Although the presented study basically accomplished the research objectives is investigating on HPWS in multinational companies in Vietnam. However, it certainly contains several limitations because of the limited resources and competencies. Firstly, it is the limitation of sample size. This study tested the hypotheses based on data collected from individual employees in two largest cities in Vietnam (Hanoi City and Hochiminh City). Therefore, future research may take a larger and broader sample with the more reliable sampling method to enhance the general ability and robustness of the proposed model. The second limitation is the validity of collected data. In this study, a cross-sectional study was conducted by obtaining data at one point in time, which can limit our conclusion related to cause-effect relations inferred from our results. Moreover, the employees were required to evaluate both independent and dependent variables, which can bring to possible common method bias. However, to avoid common method bias, we designed questionnaire with the order of independent variables firstly assessed and then followed by dependent variables. Nevertheless, we still encourage future research might be based on a longitudinal design with multilevel analysis to explore our findings more. In addition, this study only focused on exploring mediating mechanism through which HPWS practices influenced the collective OCB, ignored contextual factors which may moderate HPWS-OCB linkage, and thereby not explore black-box fully. Takeuchi et al. (2007) indicated that "Previous empirical research has

encountered difficulties when examining the moderating effects of contextual factors such as business strategy on the HR system-firm performance relationship” (Takeuchi et al., 2007,).

Hence, future research may explore the other factors as mediators of the causality relation and contextual factors as moderators of mediating relationship.

## 5. Conclusion

In conclusion, the research results

have contributed to open the “black-box” of influence mechanism of HPWS on employee behaviors. Particularly, the study introduced and explored career success as a mediator of positive HPWS – OCB relationship. This finding is consistent with the central propositions of social exchange theory, which suggests that organizations that can invest in their employees through HPWS practices will be likely paid back positive behavioral outcomes from their employees.

## REFERENCES

- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*: Transaction Publishers.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? a meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993158>

- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90006-7)
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.  
<https://doi.org/10.2307/256713>
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.  
<https://doi.org/10.1002/job.214>
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 451-466.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0127>
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00123.x>
- Gould-Williams, J., & Mohamed, R. (2010). A comparative study of the effects of 'best practice' HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653-675.  
<https://doi.org/10.1080/09585191003658821>
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.002>
- Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00113.x>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.  
<https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555.  
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5). NJ: Prentice hall Upper Saddle River.



- Hannah, D., & Iverson, R. (2004). Employment relationships in context: implications for policy and practice. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 332-350.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 291-313.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.307>
- Jiang, J. Y., & Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: the mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.09.001>
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5(5), 602-619.  
<https://doi.org/10.1177/0193841X8100500502>
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.  
<https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management (1986-1998)*, 35(4), 493.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199624\)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R)
- Muduli, A., Verma, S., & Datta, S. K. (2016). High performance work system in India: examining the role of employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(2), 130-150.  
<https://doi.org/10.1080/10599231.2016.1166021>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: a meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*: Lexington Books/DC Heath and Com.

- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods*, 36(4), 717-731.  
<https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. American Psychological Association.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016-1033.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44635525>
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: a mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128-153.  
<https://doi.org/10.1002/job.2046>
- Simo, P., Enache, M., Sallan, J., & Fernandez, V. (2010). Analysis of the relation between subjective career success, organizational commitment and the intention to leave the organization.
- Snape, E., & Redman, T. (2010b). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: a multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>
- Sun, L.Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525821>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>

- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.  
<https://doi.org/10.2307/256928>
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.  
<http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.004>
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.  
<https://doi.org/10.1177/014920630202800302>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.  
<https://doi.org/10.1177/014920630202800302>
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis. CAHRS Working Paper Series, 468.

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

| <b>No.</b> | <b>Nama</b>   | <b>Institusi</b>                       |
|------------|---|--|
| 1.         | Willy Gunadi, Ph.D.                                 | Universitas Bina Nusantara, Jakarta    |
| 2.         | Dr. Putu Anom Mahadwartha, S.E., M.M.               | Universitas Surabaya, Surabaya         |
| 3.         | Dr. Laura Lahindah, S.E., M.M.                      | STIE Harapan Bangsa, Jakarta           |
| 4.         | Dr. Iin Mayasari, S.Pd., S.IP., M.M., M.Si.         | Universitas Paramadina, Jakarta        |
| 5.         | Dr. Hetty Karunia Tunjungsari, SE., M.Si.           | Universitas Tarumanagara, Jakarta      |
| 6.         | Dr. Didi Sundiman                                   | Universitas Universal, Batam           |
| 7.         | Daniel Tumpal Aruan, S.Si., M.ScM., Ph.D.           | Universitas Indonesia, Jakarta         |
| 8.         | Rosdiana Sijabat, Ph.D.                             | Universitas Atma Jaya, Jakarta         |
| 9.         | Dr. Ir. Evo Sampetua Hariandja, M.M.                | Universitas Pelita Harapan, Tangerang  |
| 10.        | Dr. Drs. Zulganef, M.M.                             | Universitas Widyatama Bandung, Bandung |
| 11.        | Dr. Margaretha Pink Berlianto, S.E., M.M., Ak., CA. | Universitas Pelita Harapan, Tangerang  |
| 12.        | Dr. Ahmad Hanfan, M.M.                              | Universitas Pancasakti Tegal, Tegal    |
| 13.        | Dr. Keni, SE., M.M.                                 | Universitas Tarumanagara, Jakarta      |
| 14.        | Dr. Sabrina O. Sihombing                            | Universitas Pelita Harapan, Tangerang  |
| 15.        | Tuong-Minh Ly-Le, Ph.D. (candidate)                 | Bond University, Queensland            |
| 16.        | Dr. Nova Christian Mamuaya                          | Universitas Negeri Manado, Manado      |

**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 fonmat 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:

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

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/library/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.

- c. 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. 12  
Lippo Karawaci, Tangerang 15811  
Telp. (021) 546 0901  
Fax. (021) 546 0910  
e-mail : [derema@uph.edu](mailto:derema@uph.edu)  
[www.uph.edu](http://www.uph.edu)

