

E-ISSN 2503-0736

P-ISSN 1829-8176

# Journal of Management and Business Review

Volume 21 Number 1 2024



**TERAKREDITASI PERINGKAT 3**

SK Kementerian Riset dan Teknologi/Badan Riset dan Inovasi Nasional No. 200/M/KPT/2020

Journal of Management and Business Review

Vol. 21

No. 1

1-103

Jakarta  
2024

ISSN  
1829-8176



Rp .155.000,-

# Journal of Management and Business Review

Volume 21 Number 1 2024

Published by Research Center and Case Clearing House - PPM School of Management (Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
The Journal of Management and Business Review is established in July 2004  
Publication frequency: 1<sup>st</sup> Semester (no.1) and 2<sup>nd</sup> Semester (no.2)

## EDITOR IN CHIEF

Erlinda Nusron Yunus, S.T.P., M.M., Ph.D.

## ASSOCIATE EDITORS

Prof. Dr. Andrianto Widjaja, M.Sc.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Widyarso Roswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Ronny Kountur, Ph.D.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Lufina Mahadewi, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Lodovicus Lasdi, M.M.  
(SATU University)  
Dr. Nguyen Thuc Huong Giang  
(Hanoi University of Science & Technology)

Prof. Syamsul Amar, M.S.  
(Universitas Negeri Padang)  
Marwata, Ph.D.  
(Universitas Kristen Satya Wacana)  
Prof. Renata Borges  
(Rotterdam Business School)  
Professor Dr Cham Tat Huei  
(UCSI University, Malaysia)

## MANAGING EDITOR

Rike Penta Sitio, M.M., CIAR.

## LAYOUT EDITOR

Rosita Fitriyani, S.E.

## SITE ADMINISTRATOR

Rosita Fitriyani, S.E.

## REVIEW BOARD

Aries Heru Prasetyo, Ph.D.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Hendrarto K. Supangkat, Ph.D.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Riza Aryanto, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Dimas Maulana, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Joni Phangestu, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Dolly Adolina Prameswari, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Setiadi Djohar, M.S.M., D.B.A.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Noveri Maulana, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Wendra, M.HRM.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Erni Ernawati, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Endah N. Hamdani, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Diyah Dumasari Siregar, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Aprihatiningrum Hidayati, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Wahyu Tri Setyobudi, M.M.  
(Universitas Bina Nusantara)  
Nugroho Aryo Suryo, Ph.D.  
(Universitas Prasetiya Mulya)  
Dr. Hunik Sri Runing Sawitri, M.Si.  
(Universitas Sebelas Maret)  
Dr. Luki Adiaty Pratomo, M.M.  
(Universitas Trisakti)  
Dr. Asep Mulyana, Amd.TK.,SE, MCE  
(Universitas Padjajaran)  
Dr. Wirawan E.D. Radianto, M.Sc.  
(Universitas Ciputra Surabaya)

Dr. Yusak Anshori, M.M., CSEP.  
(Universitas Nahdlatul Ulama, Surabaya)  
Dr. Laily Dwi Arsyianti, M.Sc.  
(Institut Pertanian Bogor)  
Dr. Pantri Heriyati, SE, M.Comm.  
(Bina Nusantara University)  
Dr. Perdana Wahyu Santosa, M.M.  
(Universitas Yarsi)  
Prof. Dr. Arifin Sitio, M.Sc.  
(Universitas Mercu Buana)  
Dr. Liana Rahardja, M.M., CIQNR  
(Jakarta International College)  
Dr. Christina Esti Susanti, M.M.  
(Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya)  
Dr. Juan C. Nino De Guzman  
(University of Montemorelos)  
Dr. Edwin A Balila  
(Adventist University of the Philippines)  
Dr. Damrong Satayavaksakoon  
(Asia-Pacific International University)

## EDITORIAL OFFICE

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, Indonesia  
Ph. (62)21 2300313 #1108 / Fax (62)21 2302040/51  
E-mail: [jnbr@ppm-manajemen.ac.id](mailto:jnbr@ppm-manajemen.ac.id)  
<https://jnbr.ppm-school.ac.id>



*Journal of Management  
and Business Review*

Volume 21 Number 1 2024

**TABLE OF CONTENTS**

<i>Analisis Kepuasan Kerja Guru terhadap Praktik Manajemen SDM Menggunakan Importance Performance Analysis di Yayasan Pendidikan XYZ</i> Lusia Tuti Sulistyani Riza Aryanto	1-18
<i>Cash Management in Response to COVID-19 Pandemic at Regional Financial and Asset Management Agency of West Nusa Tenggara</i> Muhammad Heru Akhmadi Lalu Muhammad Aldimasqi	19-33
<i>Food Consumption Behavior in Bandung Post COVID-19 Pandemic Emergence</i> Yosephine Carolina Nugraha Sabrina Wissen Shafira Putri Kurniawan	34-50
<i>Investigating the Influence of Indecision on Customer's Decision Satisfaction</i> Hui-Hsin Huang	51-59
<i>Model Struktural Hubungan Dimensi Consumer-Based Brand Equity dan Keputusan Pembelian Pizza Hut</i> Isbandriyati Mutmainah Iis Anisa Yulia Amelia Gunawan	60-81
<i>Rasio Keuangan Prediktor Kondisi Financial Distress di Masa Pandemi COVID-19 pada Perusahaan Properti dan Real Estate</i> Azka Halimah Nur Arnita Ida Ida	82-103

## Analisis Kepuasan Kerja Guru terhadap Praktik Manajemen SDM Menggunakan *Importance Performance Analysis* di Yayasan Pendidikan XYZ

Lusia Tuti Sulistyani<sup>1</sup>, Riza Aryanto<sup>2,\*</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
<sup>1</sup>[luciasulistyani@gmail.com](mailto:luciasulistyani@gmail.com); <sup>2</sup>[riza.ary@gmail.com](mailto:riza.ary@gmail.com)

(\*) Penulis Korespondensi

Diterima: 16-01-2023

Disetujui: 03-12-2023

Dipublikasi: 30-01-2024

**How to cite:** Sulistyani, L. T., & Aryanto, R. (2024). Analisis kepuasan kerja guru terhadap praktik manajemen sdm menggunakan importance performance analysis di Yayasan Pendidikan XYZ. *Journal of Management and Business Review*, 21(1), 1–18. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v21i1.485>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### ABSTRAK

Dunia pendidikan memiliki komposisi SDM terbesar adalah guru, guru mempunyai peranan penting dalam mencapai keberhasilan tujuan pendidikan. Strategi pengelolaan SDM yang tepat diperlukan untuk menghasilkan kinerja sesuai harapan organisasi. Ketercapaian kinerja SDM dipengaruhi oleh tingkat kepuasan karyawan terhadap praktik manajemen SDM yang diimplementasikan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kepuasan guru terhadap praktik manajemen SDM yayasan pendidikan XYZ. Penelitian merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dan metode pengumpulan data menggunakan survei. Analisis hasil survei dengan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk mengetahui tingkat kepentingan dan tingkat kinerja/implementasi praktik manajemen SDM di yayasan pendidikan XYZ. Sampel penelitian sebanyak 260 guru diambil dengan teknik *simple random sampling* dari total 868 guru yayasan pendidikan XYZ. Hasil penelitian menyatakan bahwa implementasi manajemen rekrutmen dan seleksi di yayasan pendidikan XYZ melebihi harapan karyawan, manajemen pengembangan SDM berada pada posisi dipertahankan, sedangkan manajemen kinerja dan imbal jasa mendapat prioritas perbaikan. Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh lembaga pendidikan XYZ dalam memperbaiki strategi manajemen SDM untuk meningkatkan kepuasan karyawan terutama fungsi guru, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru dan pencapaian tujuan yayasan.

**Kata Kunci:**

*Importance performance analysis; manajemen SDM; kepuasan karyawan; kuantitatif deskriptif*

### ABSTRACT

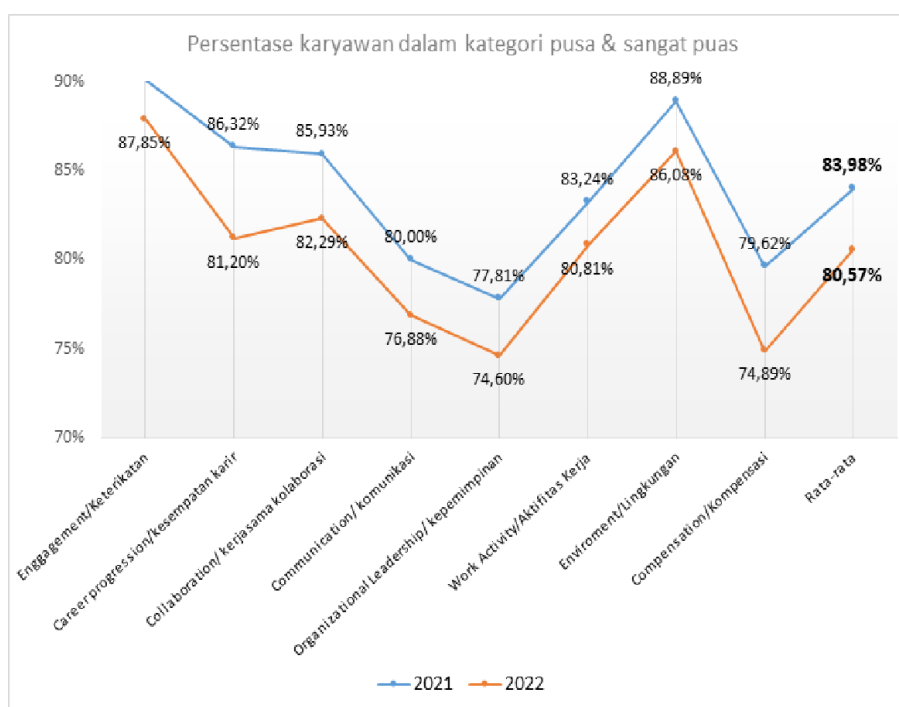
The world of education has the most significant composition of human resources, namely teachers, who have an essential role in achieving the success of educational goals. The right HR management strategy is needed to produce performance according to organizational expectations. Employee satisfaction with the implemented HR management practices influences the achievement of HR performance. This study aimed to determine teacher satisfaction with the HR management practices of the XYZ educational foundation. This study uses descriptive quantitative methods and data collection methods using surveys. Analysis of survey results using the *Importance Performance Analysis* (IPA) method to determine the importance and performance/implementation of HR management practices in XYZ educational foundation. The study results stated that implementing recruitment and selection management at the XYZ educational foundation exceeded employee expectations, and HR development management was maintained. In contrast, performance management and compensation received priority for improvement. XYZ educational institutions can use the findings from this study to improve HR management strategies to increase teacher-employee satisfaction, improve teacher performance, and achieve the foundation's goals.

**Keywords:**

*Importance performance analysis; HR management; employee satisfaction; descriptive quantitative*

## PENDAHULUAN

Yayasan pendidikan XYZ sebagai lembaga pendidikan swasta nasional yang melayani pendidikan jenjang KB/TK sampai SMA/K. Yayasan pendidikan XYZ mengimplementasikan *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* dalam pengelolaan sumberdaya manusia (MSDM). Kompetensi karyawan menjadi basis dalam MSDM, baik rekrutmen seleksi sampai sistem imbal jasa. Pengelolaan SDM tersebut diharapkan dapat menunjang ketercapaian tujuan yayasan. Setiap tahun Biro SDM yayasan pendidikan XYZ melakukan evaluasi terhadap praktik pengelolaan SDM dengan *Employee Opinion Survey (EOS)*. Hasil EOS yayasan pendidikan XYZ tahun 2021 dan 2022 dapat dilihat pada **Gambar 1**.



**Gambar 1. Employee Opinion Survey Yayasan Pendidikan XYZ tahun 2021 dan 2022**  
Sumber: Laporan SDM yayasan pendidikan XYZ 2021-2022

Hasil *Employee Opinion Survey (EOS)* 2021 dan 2022 diperoleh rata-rata persentase karyawan yang berada pada kategori puas dan sangat puas mengalami penurunan dari 83,98% menjadi 80,57%. Penurunan persentase tersebut terjadi pada semua atribut EOS. Hasil evaluasi ini tentu saja perlu menjadi perhatian bagi yayasan pendidikan XYZ, seperti diketahui bahwa kepuasan karyawan menjadi salah satu faktor penentu kontribusi karyawan kepada organisasi melalui kinerjanya.

Saat ini, komposisi terbesar karyawan di lembaga pendidikan XYZ adalah sebagai guru. Sehingga penelitian ini menjadi penting dilakukan terhadap kepuasan kerja para guru mengingat guru adalah fungsi utama dan penting dalam suatu lembaga pendidikan. Penelitian ini mengkaji tingkat kepuasan guru terhadap praktik manajemen SDM yayasan pendidikan XYZ. Penelitian dilakukan dengan melihat dari tingkat kepentingan dan tingkat implementasi/kinerja manajemen SDM di yayasan

pendidikan XYZ. Hasil analisis diharapkan dapat menjadi masukan bagi yayasan untuk melakukan perbaikan strategi manajemen SDM.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki fokus pada upaya organisasi untuk merencanakan, menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi karyawan. Menurut DeCenzo, *et al.* (2013), MSDM merupakan bagian dari organisasi yang berkaitan dengan dimensi “manusia”. MSDM dapat dilihat dari dua cara, pertama MSDM sebagai staf atau fungsi pendukung dalam organisasi yang menyediakan layanan SDM strategis, teknis, dan transaksional kepada semua orang dalam organisasi, kedua MSDM adalah pekerjaan setiap manajer. MSDM dapat dibagi menjadi empat fungsi dasar, yaitu: kepegawaian, pelatihan pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan. MSDM terdiri dari empat kegiatan mulai dari mempekerjakan orang, mempersiapkan mereka, mendorong mereka, dan menjaga mereka. DeCenzo, *et al.* (2013). Fokus MSDM adalah mengelola orang-orang dalam hubungan pekerja dan pemberi kerja. Aktivitas MSDM meliputi akuisisi, pengembangan, penghargaan dan motivasi, pemeliharaan dan keberangkatan sumber daya manusia organisasi (Stone & Gavin, 2021).

### **Manajemen Rekrutmen dan Seleksi**

Manajemen rekrutmen dan seleksi dimulai dari pemahaman bahwa karyawan yang *fit* terhadap pekerjaannya dan nilai-nilai organisasi akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Kualitas tenaga kerja organisasi, merupakan hasil dari proses rekrutmen dan seleksi. Perhatian untuk memenuhi persyaratan strategis saat ini dan masa depan serta memfasilitasi adaptasi organisasi untuk mengatasi ketidakpastian masa depan merupakan titik awal untuk model rekrutmen dan seleksi strategis (Millmore, *et al.*, 2007). Stone & Gavin (2021) selanjutnya menambahkan bahwa rekrutmen merupakan proses identifikasi dan penarikan kandidat yang memenuhi syarat untuk suatu pekerjaan, sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan kandidat yang paling memenuhi kriteria untuk menjadi anggota organisasi (karyawan). Manajemen harus memastikan bahwa orang-orang yang diseleksi tersebut memiliki pengetahuan, keterampilan, perilaku dan nilai-nilai yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Manajemen Kinerja**

Boselie (2014) menjelaskan bahwa manajemen kinerja diterapkan untuk menginformasikan, membimbing, memantau, dan mengevaluasi karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja dapat mengarahkan kerja dan menstimulasi motivasi karyawan agar bersikap dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Manajemen kinerja sebagai jembatan antara strategi perusahaan dan intervensi nyata karyawan dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Aguinis (2014) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah proses berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan atau kelompok kerja serta menyelaraskan kinerja individu dan atau kelompok Kerja tersebut dengan tujuan organisasi.

---

## **Manajemen Pengembangan**

Pengembangan adalah sebuah kegiatan yang berfokus pada perencanaan pembelajaran, dan peningkatan kompetensi kunci yang menjadi *enabler* bagi seorang individu untuk memiliki kinerja di pekerjaan saat ini maupun masa depan (Biech, 2014). Stone & Gavin (2021) selanjutnya membahas bahwa pengembangan SDM menjadi hal yang penting karena organisasi harus meningkatkan produktivitas dan daya saing, karyawan yang memiliki kemampuan, keterampilan dan terlatih sangat penting untuk membantu organisasi untuk berubah dan berkembang.

## **Manajemen Imbal Jasa**

Armstrong & Taylor (2014) mendefinisikan manajemen imbal jasa sebagai kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk memastikan bahwa nilai dan kontribusi yang dihasilkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, departemen, dan tim diakui dan dihargai. Manajemen imbal jasa mencakup perencanaan dan pelaksanaan desain dan implementasi sistem penghargaan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pemangku kepentingannya dan untuk beroperasi secara adil, merata, dan konsisten. Bohlander & Snell (2013) menjelaskan bahwa manajemen imbal jasa merupakan salah satu cara meningkatkan motivasi dan pada waktu yang bersamaan juga menyelaraskan usaha karyawan dengan tujuan organisasi.

## **Kepuasan Kerja Karyawan**

Robbins & Judge (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Karyawan akan memiliki perasaan positif mengenai pekerjaan mereka jika memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, dan sebaliknya karyawan akan memiliki perasaan negatif jika memiliki tingkat kepuasan kerja rendah. Armstrong & Taylor (2014) menyampaikan hal serupa bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. Porter dalam Wexley & Yukl (2003) menyampaikan *discrepancy theory* mengenai kepuasan kerja karyawan, dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih dari hal yang seharusnya ada (harapan) dengan yang sebenarnya ada (fakta). Karyawan merasa puas apabila antara situasi yang diinginkan dengan apa yang sebenarnya diterima tidak memiliki perbedaan, semakin kecil selisih antara harapan dan fakta maka kepuasan kerja karyawan semakin tinggi, demikian juga sebaliknya.

## **Manajemen SDM dan Kepuasan Kerja**

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja positif, menurut Robbins & Judges (2022), biasanya akan menghasilkan kinerja yang baik. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian-penelitian yang dilakukan untuk melihat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja seperti Rodjam, *et al.* (2020), Alsafadi & Altahat (2021). Para peneliti ini menjelaskan bahwa salah satu komponen yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pengelolaan SDM. Menurut penelitian Sareen (2018) dijelaskan

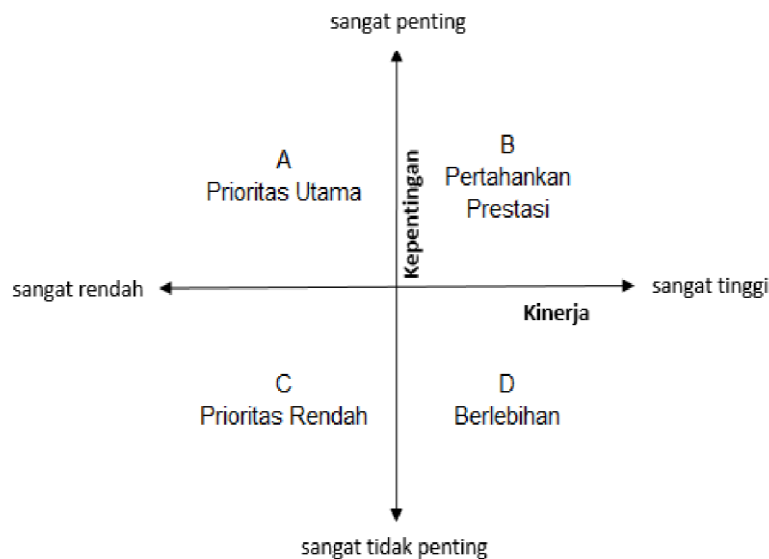


bahwa MSDM memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Lebih lanjut, penelitian dari Rodjam, *et al.* (2020); Alsafadi & Altahat (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara praktik MSDM dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelusuran literatur yang dilakukan, hubungan antara praktik MSDM dengan kepuasan juga dapat dibuktikan terjadi di sektor pendidikan. Penelitian-penelitian yang dilakukan Javed (2019), Noor, *et al.* (2022), Mondejar & Asio (2022) dan Rajeswaran, *et al.* (2023) memperlihatkan hasil adanya pengaruh antara praktik MSDM yang dilakukan oleh institusi pendidikan dengan kepuasan kerja dari para pengajar (guru dan dosen) dan tenaga pendidik.

### **Importance Performance Analysis**

*Importance performance analysis* merupakan teknik analisis dengan mengidentifikasi faktor-faktor kinerja yang penting harus ditunjukkan oleh organisasi untuk memenuhi kepuasan para pengguna jasa mereka. Beberapa penelitian terdahulu menggunakan metode *importance performance analysis* ini untuk mengukur perbandingan harapan konsumen terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh Perusahaan penyedia produk ataupun jasa di berbagai bidang seperti bisnis *online*, jasa konsultasi, jasa servis kendaraan, pariwisata dan produk-produk rumah tangga (Oh, 2001; Nugraha, *et al.*, 2014; Ong & Pambudi, 2014; Sever, 2015; Dirgantara & Sambodo, 2015; Andayani, 2018).



**Gambar 2. Kuadran Importance Performance Analysis**  
Sumber: Martilla & James (1977); Oh (2001)

Selain itu terdapat penelitian yang menggunakan analisis ini untuk melihat perbandingan skor kinerja dari salah satu unit di dalam organisasi terhadap skor kepentingannya dari sudut pandang pengguna internal (Nugraha & Susanty, 2021; Wahyuni, *et al.*, 2022). Perbandingan skor kinerja/implementasi terhadap skor kepentingan akan menghasilkan tingkat kesesuaian. Tingkat kesesuaian digunakan untuk menentukan prioritas penanganan terhadap komponen/atribut dalam dimensi kualitas layanan. Metode *importance performance analysis* menggabungkan pengukuran



faktor tingkat kepentingan dan kinerja dalam pemetaan grafik dengan 4 kuadran dalam diagram kartesius untuk seluruh variabel yang berpengaruh. Pembagian kuadran *importance performance analysis* dapat dilihat dalam **Gambar 2**.

Kuadran prioritas utama menunjukkan faktor-faktor atau karakteristik yang diyakini mempengaruhi karyawan, termasuk hal-hal yang dianggap sangat penting tetapi pelaksanaannya tidak sesuai dengan harapan karyawan. Faktor atau atribut pada kuadran prioritas utama menjadi prioritas perbaikan. Kuadran pertahankan prestasi menunjukkan faktor-faktor atau karakteristik yang dianggap penting dan diharapkan dapat menunjang kepuasan kerja karyawan, faktor atau atribut dari kuadran ini dapat dipertahankan. Kuadran prioritas rendah menunjukkan faktor-faktor atau karakteristik yang memiliki tingkat kepentingan dan kinerja rendah, faktor-faktor ini tidak terlalu penting dan tidak diharapkan oleh karyawan sehingga faktor atau atribut dalam kuadran ini tidak perlu diprioritaskan. Kuadran berlebihan, kuadran ini menunjukkan faktor-faktor atau karakteristik yang dianggap tidak penting oleh karyawan tetapi berkinerja sangat baik, sehingga alokasi sumber daya sebelumnya untuk menangani faktor atau atribut di kuadran tersebut dapat dialihkan ke faktor atau atribut di kuadran lain yang menjadi prioritas.

Berdasarkan penelusuran literatur, penelitian lain dengan topik yang sama yaitu meneliti kepuasan guru terhadap praktik manajemen SDM di Indonesia dengan metode *importance performance analysis* khususnya untuk lembaga pendidikan masih terbatas. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Nugraha & Susanty (2021); Wahyuni, *et al.* (2022), mereka meneliti kepuasan karyawan terhadap manajemen SDM namun dilakukan pada perusahaan. Sedangkan penelitian dengan metode yang sama pada lembaga pendidikan sebagian besar dilakukan untuk meneliti kepuasan *customer* dalam hal ini siswa atau mahasiswa terhadap jasa layanan pendidikan yang diberikan, seperti yang dilakukan oleh Yulianti (2017), Walyuniar, *et al.* (2022), Amalia, *et al.* (2022).

Penelitian Nugraha & Susanty (2021) memberikan hasil tentang persepsi kepuasan kerja di PT Bandung Express dalam penilaian kenyataan (*performance*) berada pada kategori cukup baik dengan hasil rata-rata sebesar 66,17% dan penilaian harapan (*importance*) memiliki hasil rata-rata sebesar 67,19%. Sedangkan nilai rata-rata total *importance performance analysis* nilai tingkat kesesuaiannya adalah sebesar 98,84% termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil *importance performance analysis* bahwa ada dua indikator memiliki prioritas utama perbaikan, yaitu gaji yang mencukupi kebutuhan hidup dan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Wahyuni, *et al.* (2022) dengan hasil Indeks Kepuasan Kerja (IKK) karyawan 86,018%, dapat diartikan bahwa karyawan merasa puas dalam bekerja. Faktor dengan hasil kepuasan tinggi adalah pengawasan kerja, hubungan industri, lingkungan kerja sudah sangat baik, dan penerapan protokol kesehatan yang jelas dan ketat. Sedangkan faktor yang memiliki kepuasan kurang baik adalah pendapatan, tetapi karyawan dapat menerima di tengah kondisi banyak perusahaan yang melakukan pemutusan kerja.

Kedua penelitian tersebut mengenai kepuasan kerja karyawan menggunakan metode *importance performance analysis* namun dilakukan pada industri non pendidikan.

Penelitian yang dilakukan pada industri pendidikan dengan metode *importance performance analysis*, sebagian besar mengukur mengenai kepuasan *customer* dalam hal ini siswa atau mahasiswa. Seperti yang dilakukan oleh Amalia, *et al.* (2020) dengan hasil persepsi mahasiswa terhadap hasil belajar mata kuliah inti D3 Konstruksi Gedung (KG) dan D3 Konstruksi Sipil (KS) Jurusan Teknik Sipil PNJ adalah memuaskan. Hasil analisis *importance performance analysis* adalah enam dari tujuh mata kuliah inti Program Studi D3 KG berada pada kuadran dipertahankan, dan enam dari delapan mata kuliah D3 KS juga berada pada kuadran dipertahankan. Enam mata kuliah inti pada kuadran dipertahankan, sedangkan mata kuliah yang masih berada pada kuadran prioritas utama perbaikan adalah dalam hal metode pembelajaran, sarana dan prasarana. Penelitian yang dilakukan oleh Walyuniar, *et al.* (2022) dengan hasil enam atribut dalam kuadran prioritas utama perbaikan, yaitu ketulusan niat staf tata usaha memecahkan masalah siswa, ketulusan niat guru memecahkan masalah siswa yang kesulitan memahami materi pelajaran dan mengerjakan tugas, ketersediaan tempat parkir, kemudahan akses lokasi sekolah, kemudahan lulusan melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi, serta keadilan sekolah kepada siswa dalam menyampaikan pendapat.

## **METODE RISET**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif. Metode penelitian kuantitatif adalah penelitian untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dimana sampel diambil secara random, pengumpulan data dilakukan dengan instrumen relevan, dan analisis data dalam bentuk numerik. Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan survei dengan instrumen penelitian dikembangkan dengan materi pertanyaan berdasarkan konsep dan teori dalam rekrutmen dan seleksi, tahapan manajemen kinerja, karakteristik kematangan strategi pengembangan SDM, dan komponen imbal jasa. Responden diminta memberikan penilaian terhadap tingkat kepentingan dan implementasi/kinerja yang telah dilakukan yayasan dengan skala 1–5. Nilai 1–5 menunjukkan skala Likert dari sangat tidak penting sampai sangat penting pada tingkat kepentingan dan skala dari sangat tidak baik sampai dengan sangat baik pada tingkat implementasi/kinerja.

Responden dalam penelitian ini adalah guru yayasan pendidikan XYZ dengan masa kerja minimal 1 tahun, dengan jumlah sampel 260 guru dari 858 guru di yayasan pendidikan XYZ. Penentuan sampel diambil dengan teknik *simple random sampling* dengan jumlah sampel berdasarkan tabel Isaac & Michael dalam Sugiyono (2013). Pengolahan data kuantitatif hasil kuesioner menggunakan metode statistik deskriptif dengan alat bantu aplikasi JASP 0.16.3.0.

---

Analisis data kuantitatif dilakukan dalam menganalisis hasil kuesioner kepada karyawan mengenai praktik manajemen SDM saat ini melalui perhitungan statistik deskriptif dengan metode *importance performance analysis* untuk mengidentifikasi faktor-faktor kinerja yang harus diimplementasikan oleh organisasi dalam memenuhi kepuasan para karyawan. Perbandingan skor kinerja/implementasi terhadap skor kepentingan akan menghasilkan tingkat kesesuaian. Tingkat kesesuaian digunakan untuk menentukan prioritas penanganan terhadap area manajemen SDM.

Adapun tahap dari analisis *importance performance analysis* adalah (1) Menentukan variabel beserta atribut-atribut yang relevan untuk pengukuran tingkat kepentingan dan kepuasan guru; (2) Menghitung rata-rata tingkat kepentingan dan rata-rata tingkat kepuasan; (3) Membuat diagram dan menentukan empat kuadran dengan sumbu vertikal adalah sumbu Y yang mewakili kepentingan dan sumbu horizontal adalah sumbu X yang mewakili kinerja; (4) Diagram Kartesius dibuat perpotongan sumbu X dan Y diambil dari rata-rata (*average*) tingkat kepentingan dan kinerja.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji reliabilitas dan validitas instrumen kuesioner dilakukan pada 30 responden dan diolah menggunakan aplikasi olah data JASP 0.16.3.0 memperoleh hasil bahwa koefisien reliabilitas pada tingkat kepentingan diperoleh 0,99 dan tingkat implementasi/kinerja diperoleh 0,982. Pada tingkat signifikansi 5%, semua *item* soal memiliki nilai *Cronbach  $\alpha$*  diatas 0,7 artinya semua instrumen soal adalah reliabel atau handal. Hasil uji validitas (*product moment pearson*), tingkat kepentingan dan tingkat implementasi/kinerja diperoleh bahwa pada tingkat signifikansi 0,001 dengan R-tabel 0,5703, hanya satu item soal yang tidak valid, yaitu nomor A5, maka instrumen A5 tidak dipergunakan dalam penelitian.

### Hasil Survei

Responden survei adalah guru yayasan pendidikan XYZ dari seluruh wilayah yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 260 responden dari keseluruhan populasi guru sebanyak 858 orang. Berikut hasil survei praktik manajemen SDM yayasan pendidikan dapat dilihat dalam **Tabel 1**.

**Tabel 1. Hasil Survei Praktik Manajemen SDM Yayasan Pendidikan XYZ**

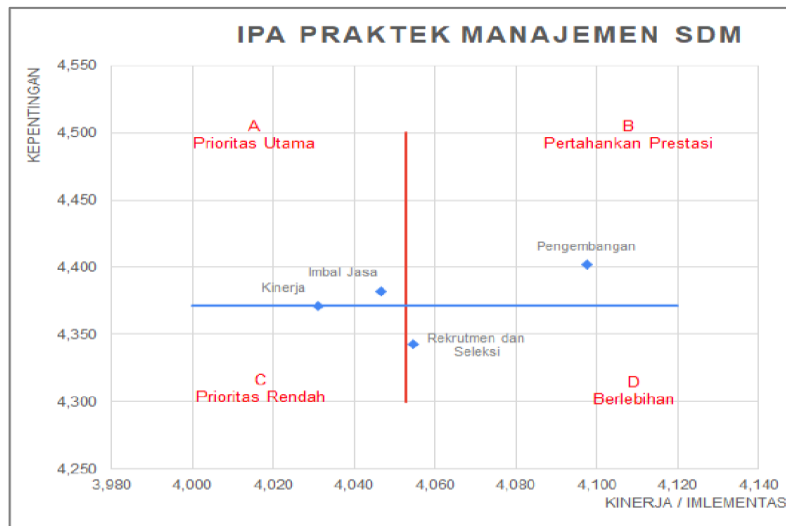
Area Manajemen	Rata-Rata Skor Tingkat Kepentingan	Rata-Rata Skor Tingkat Implementasi/kinerja
Rekrutmen dan Seleksi	4,343	4,055
Kinerja	4,371	4,031
Pengembangan	4,402	4,098
Imbal Jasa	4,382	4,047
Rata-rata total	4,372	4,053

*Sumber: Hasil olah data penulis (2022)*

Pada area manajemen rekrutmen dan seleksi, untuk tingkat kepentingan memperoleh skor 4,343 dan skor tingkat implementasinya 4,055. Area manajemen kinerja memiliki skor tingkat kepentingan 4,371 dan skor tingkat implementasi 4,031. Area manajemen pengembangan memperoleh skor tingkat kepentingan 4,402 dan skor tingkat implementasi 4,098. Area manajemen imbal jasa memperoleh skor tingkat kepentingan 4,382 dan skor tingkat implementasi 4,047. Skor rata-rata untuk tingkat kepentingan adalah 4,372 atau pencapaian 87% dan tingkat kinerja/implementasi memiliki skor rata-rata 4,053 atau pencapaian 81%.

### **Importance Performance Analysis**

Nilai rata-rata tingkat kinerja/implementasi dan tingkat kepentingan untuk setiap area manajemen SDM jika dimasukkan dalam diagram *importance performance analysis* dapat dilihat pada **Gambar 3**.



**Gambar 3. Diagram Importance Performance Analysis Praktik Manajemen SDM Yayasan Pendidikan XYZ**

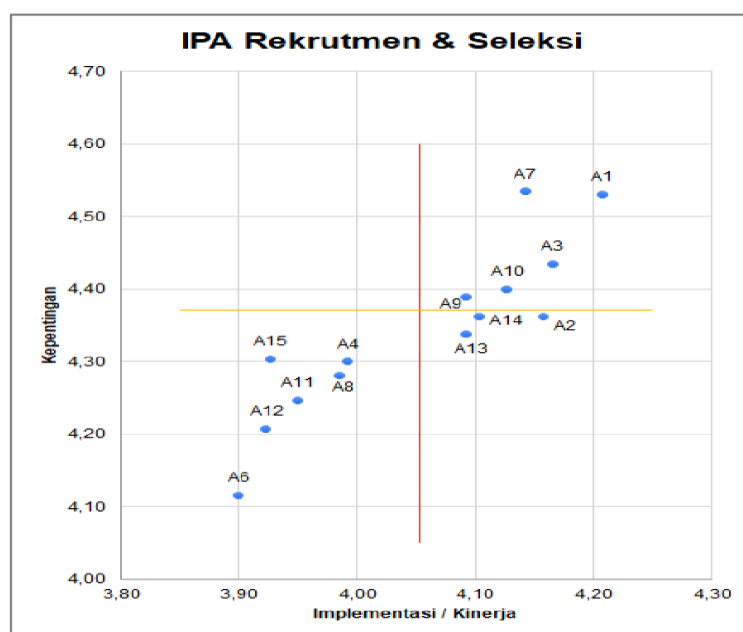
Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan **Gambar 3** dapat dijelaskan bahwa secara praktik manajemen rekrutmen seleksi di yayasan pendidikan XYZ berada pada kuadran berlebihan, artinya keseluruhan praktik manajemen rekrutmen dan seleksi sudah sangat baik dilakukan bahkan melebihi dari harapan guru, praktik manajemen pengembangan berada pada kuadran dipertahankan, manajemen kinerja berada pada perbatasan kuadran prioritas utama dan rendah, sedangkan manajemen imbal jasa berada pada kuadran prioritas utama. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja dan manajemen imbal jasa memiliki prioritas perbaikan.

Selanjutnya untuk mengetahui prioritas aspek perbaikan dalam setiap area manajemen SDM dilakukan *importance performance analysis* pada masing-masing area manajemen adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Rekrutmen & Seleksi

Berdasarkan **Gambar 4**, hasil *importance performance analysis* pada area praktik rekrutmen seleksi berada pada kuadran berlebihan adalah kesesuaian antara sistem rekrutmen dan seleksi yang saat ini diimplementasikan dengan visi misi dan nilai-nilai yayasan, implementasi berbagai metode/media sesuai dengan posisi/jabatan yang dibutuhkan, dan mengarah pada model *front-loaded investment*. Praktik manajemen rekrutmen seleksi yang berada pada kuadran dipertahankan adalah sistem rekrutmen dan seleksi memiliki fokus jangka panjang, dimana tidak hanya menjawab kebutuhan saat ini namun juga menjawab kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang, dan strategi rekrutmen seleksi berfokus pada kandidat yang profesional.



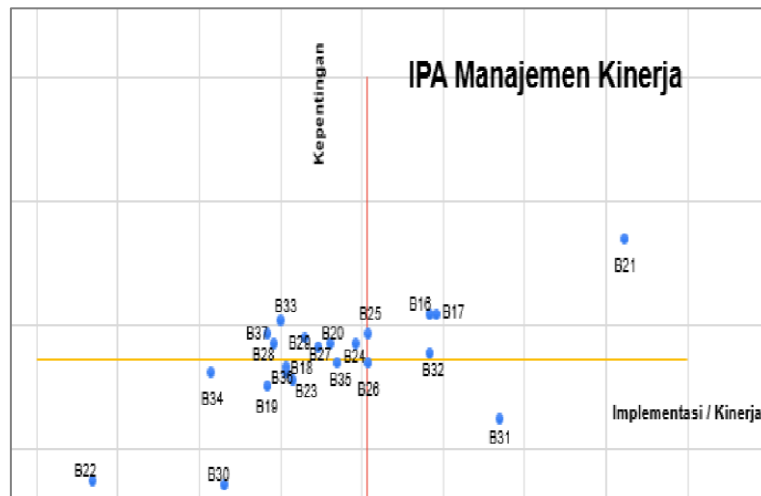
**Gambar 4. Diagram Importance Performance Analysis Praktik Manajemen Rekrutmen dan Seleksi**  
Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

Praktik rekrutmen seleksi yang berada pada kuadran prioritas rendah perbaikan adalah pada proses pemetaan kebutuhan perlu diproyeksikan berdasarkan pengembangan unit, fokus pada kandidat yang sudah memiliki pengalaman kerja, pertimbangan harga pasar (*market trade*) dan keterlibatan banyak fungsi (*multi stakeholder*) dalam pengambilan keputusan penerimaan calon guru, serta perlu perbaikan dalam proses evaluasi sistem rekrutmen dan seleksi.

b. Manajemen Kinerja

Hasil *importance performance analysis* pada area manajemen kinerja diperoleh bahwa praktik manajemen kinerja yang berada pada kuadran berlebihan adalah penghargaan terhadap *privacy* individu dalam penilaian kinerja. Praktik manajemen kinerja yang berada pada kuadran pertahankan adalah kesesuaian kinerja yang diharapkan dari guru terhadap rencana yayasan, pemahaman guru mengenai hasil kerja dan perilaku yang diharapkan atas pekerjaannya, perencanaan kinerja bersama guru dan

atasan, pendampingan terhadap guru dalam pencapaian kinerja yang diharapkan, dan pengukuran hasil kinerja menggambarkan standar kinerja yang dituntut dalam pekerjaan guru.



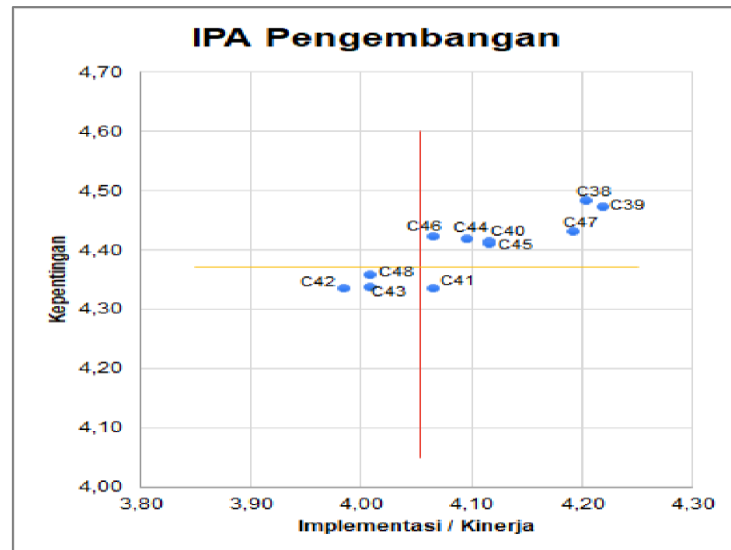
**Gambar 5. Diagram Importance Performance Analysis Praktik Manajemen Kinerja**  
Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

Praktik manajemen kinerja yang berada pada area prioritas utama perbaikan adalah penetapan target kerja guru yang memenuhi indikator SMART (*specific, measurable, attainable, result oriented, time bound*), pemberian umpan balik mengenai upaya atau perilaku untuk mencapai hasil kinerja yang diharapkan, sistem penilaian kinerja karyawan yang adil dan objektif, keterkaitan antara hasil kinerja individu dengan kompensasi, perencanaan program pengembangan diri dan penghargaan berdasarkan kinerja.

Praktik manajemen kinerja yang berada pada area prioritas rendah perbaikan adalah keterlibatan guru dalam perencanaan kinerja, umpan balik personal guru dan atasan mengenai apa yang diharapkan dari kinerja guru, periode pelaksanaan *review* kinerja, pemahaman guru terhadap aspek yang dinilai, pemberian penghargaan berdasarkan prestasi/kinerja dan kebijakan imbal jasa yang mendukung guru untuk bekerja sebagai tim.

### c. Manajemen Pengembangan

Berdasarkan **Gambar 6**, hasil *importance performance analysis* pada area praktik manajemen pengembangan yang berada pada kuadran berlebihan adalah kompetensi atasan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan guru. Praktik manajemen pengembangan yang berada pada kuadran pertahankan adalah terintegrasi antara sistem pengembangan dengan tujuan yayasan, pengurus yayasan memberikan *support* terhadap pengembangan SDM, pengembangan SDM memiliki peran dalam menangkap peluang dari lingkungan eksternal, pengembangan SDM terintegrasi dengan manajemen SDM lainnya seperti rekrutmen & seleksi, kinerja, dan imbal jasa; pengembangan terhadap guru yang dilakukan yayasan mendukung perjalanan karir, pelatih/trainer/mentor memiliki peran besar dan berpengaruh bagi pengembangan guru, dan sistem pengembangan SDM sudah menjadi budaya organisasi.

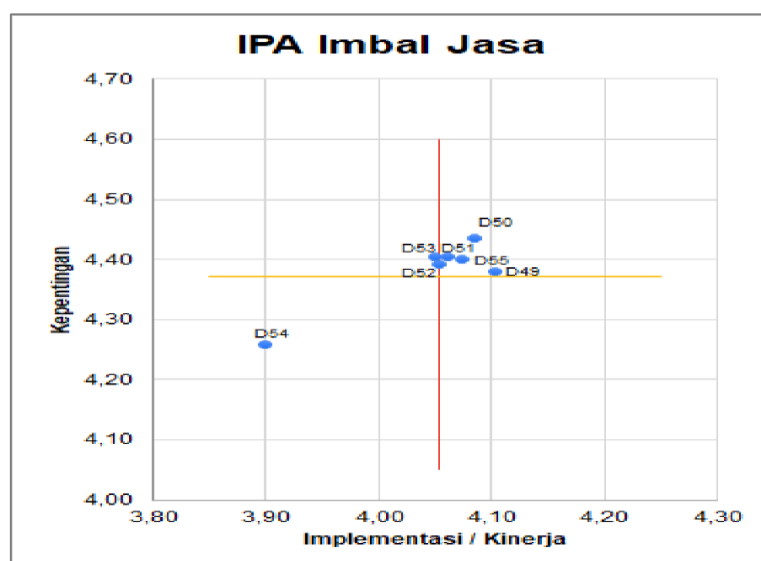


**Gambar 6. Diagram Importance Performance Analysis Praktik Manajemen Pengembangan**  
 Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

Sedangkan praktik manajemen pengembangan yang berada pada prioritas rendah perbaikan adalah pemahaman guru terhadap rencana dan kebijakan pengembangan, keterlibatan seluruh fungsi biro/divisi dalam pengembangan SDM, dan evaluasi terhadap kegiatan pengembangan SDM.

d. Manajemen Imbal Jasa

Hasil *importance performance analysis* pada area praktik manajemen imbal jasa yang berada pada kuadran dipertahankan adalah kebijakan imbal jasa saat ini mendukung misi dan tujuan organisasi, keterbukaan/transparansi yayasan mengenai sistem imbal jasa dan benefit, struktur imbal jasa yang diberikan yayasan sudah mempertimbangkan beban kerja dari suatu posisi atau jabatan, *competitiveness* sistem imbal jasa terhadap lembaga pendidikan sejenis, yayasan secara periodik melakukan *review* terhadap sistem imbal jasa dan melakukan penyesuaian bila diketahui ada yang kurang sesuai.



**Gambar 7. Diagram Importance Performance Analysis Praktik Manajemen Imbal Jasa**  
 Sumber: Hasil olah data penulis (2022)



Praktik manajemen imbal jasa yang berada pada area prioritas utama perbaikan adalah kesesuaian imbal jasa yang diterima karyawan terhadap kompetensi yang dimiliki karyawan. Sedangkan praktik manajemen imbal jasa yang berada pada area prioritas rendah perbaikan adalah gaji terendah karyawan terhadap kebutuhan minimum karyawan sesuai dengan indeks biaya hidup setiap wilayah.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Hasil survei praktik manajemen SDM yayasan pendidikan XYZ diperoleh hasil bahwa pada tingkat kepentingan memiliki skor rata-rata 4,372 atau pencapaian 87% dan tingkat kinerja/implementasi memiliki skor rata-rata 4,053 atau pencapaian 81%. Pada *importance performance analysis* menghasilkan praktik manajemen rekrutmen dan seleksi berada pada kuadran berlebihan, manajemen pengembangan berada pada kuadran dipertahankan, sedang manajemen imbal jasa dan kinerja implementasinya masih dibawah harapan karyawan maka menjadi prioritas untuk diperbaiki. Manajemen rekrutmen seleksi meskipun secara umum sudah berada pada kuadran berlebihan, namun jika dilihat hasil analisis *importance performance analysis* pada area manajemen, tetap ditemukan aspek yang perlu dilakukan perbaikan. Prioritas perbaikan manajemen SDM pada setiap area manajemen dapat dilihat pada hasil analisis *importance performance analysis* per area manajemen.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan yayasan pendidikan XYZ melanjutkan dengan perumusan strategi perbaikan manajemen SDM, agar pengelolaan SDM yang dilakukan yayasan semakin selaras dengan tujuan yayasan. Selain itu diperlukan juga dukungan dari biro/divisi fungsi lain untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Implementasi manajemen SDM akan optimal jika didukung dengan kepemimpinan yang kuat, termasuk dalam hal ini kepemimpinan di unit sekolah. Maka saran untuk penelitian berikutnya adalah mengaitkan kepemimpinan dengan manajemen SDM untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2014) *Performance management* (3<sup>rd</sup> ed). England: Person Education
- Alsafadi, Y. & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: The role of job satisfaction. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, Volume 8 Issue 1, Hal. 518-529. Januari 2021, <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Amalia, Amalia, Hasan, M., Yanuarini, E., Setiawan, Y., & Saputra, J. (2020). Analisis persepsi mahasiswa teknik sipil PNJ terhadap mata kuliah inti dengan metode importance performance analysis. *Jurnal Pendidikan*, Volume 10 Nomor 1, Hal. 61-78, Februari 2021, <https://orcid.org/0000-0002-2902-9785>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human resource management practice*. 13th Ed. London: Kogan Page Limited
- Andayani, S., (2018). Metode *importance performance analysis* (IPA) untuk menentukan harapan konsumen toko online terhadap kualitas layanan website. *Prosiding SNST ke-9 FT Universitas Wahid Hasyim*, Volume 1 Nomor 1, Hal 13-18, <https://dx.doi.org/10.36499/psnst.v1i1.2361>
- Biech, E. (2014). *American society for training & development (ASTD) handbook: The definitive reference for training & development*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Bohlander, G. & Scott, S. (2013). *Managing human resources* (16<sup>th</sup> ed). United States: South-Western Cengage Learning.
- Boselie, P. (2014) *Strategic human resources management* (2<sup>nd</sup>.ed). United Kingdom: McGraw-Hill Education
- DeCenzo, D.A., Robbin, S.P., & Verhulst, S.L. (2013). *Human resource management* (11<sup>th</sup> .ed.). Singapore: John Wiley and Sons
- Dirgantara, H.B., Sambodo, A.T. (2015). Penerapan model importance performance analysis dalam studi kasus: Analisis kepuasan konsumen bhinneka.com. *Kalbiscientia*. Volume 2 Nomor 1. Hal 52-62, <http://research.kalbis.ac.id/Research/FrontEnd/Kalbiscientia/#content>
- Javed, R. (2019). Human resource management practices and its impact on job satisfaction among employees in Higher Education Sector. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, Volume 10 Issue 2, Hal 1-12. <http://www.iaeme.com/ijmhrm/>
- Martilla, J. A. & James, J.C. (1977). Importance-performance analysis. *The Journal of marketing*, Volume 41 Nomor 1, Hal. 77-79, <https://doi.org/10.1177/002224297704100112>
- Mejia, L.G., Balkin, D. & Cardy, R.L. (2012). *Managing human resources* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Incorporation
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., & Morrow, T. (2007). *Strategic human resource management: Contemporary issues* (1<sup>st</sup> ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited
-

- Mondejar, H.C.U. & Asio, J.M.R. (2022). Human resource management practices and job satisfaction: Basis for development of a teacher retention framework. *International journal of multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, Volume 3 Nomor 9. Hal. 1630-1641. <http://dx.doi.org/10.11594/ijmaber.03.09.04>
- Noor, K.M., Razali, W.M.F.A.W & Mutalib, M.A. (2022). Human resource management practices and job satisfaction of academics in Malaysian Higher Education institutions. *International Journal of Mechanical Engineering*. Volume 7, Special Issue 4, Hal. 26-39.
- Nugraha, R., Harsono, A. & Adiinto, H. (2014). Usulan peningkatan kualitas pelayanan jasa pada bengkel “X” berdasarkan hasil matriks importance performance analysis. *Reka Integra Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, Volume 1 Nomor 3, Hal 221-231
- Nugraha, S. & Susanty, A.E. (2021). Analisis kepuasan kerja karyawan menggunakan metode gap dan importance performance analysis (IPA) pada PT Bandung Express. *E-Proceedings of Management*, Volume 8 Nomor 5, <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/16133>
- Oh, H. (2001). Revisiting importance performance analysis. *Tourism Management*, Issue 22, Hal. 617-627
- Ong, J.O., & Pambudi, J. (2014). Analisis kepuasan pelanggan dengan metode importance performance analysis di SBU Laboratory Cibitung PT Sucofindo (Persero). *J@ti UNDIP*, Volume 9 Nomor 1, Hal 1-10.
- Rajeswaran, P., Kengatharan, N., Rasanayagam, J. (2023). Teacher job satisfaction: Do human resource management practices matter? Evidence from secondary level education. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Educational Administration: Theory and practice*. Volume 29 Issue 3, Hal. 238-256.
- Robbins, S.P. & Judge, Timothy A. (2022). *Organizational behavior*. 18<sup>th</sup> ed. Global Ed. Pearson Education Limited, England
- Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A. Suphuan, T., Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. *Systematic Review Pharmacy*, Volume 11 Issue 3, Hal. 37-47.
- Sareen, B. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*. Volume 7 Nomor 3, Hal 1229-1233. <http://www.ijcrsls.com>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business*. 7<sup>th</sup> ed. United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc
- Sever, I. (2015). Importance performance analysis: A valid management tools ?. *Tourism Management*. Issue 48, Hal 43-53.
-

- Sugiyono (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. 19<sup>th</sup> ed. Bandung: Alfabeta
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. New York: Crown Business.
- Stone, R.J., Cox, A. & Gavin, M. (2021). *Human resource management* (10<sup>th</sup>.ed). Australia: John Wiley & Sons
- Wahyuni, N., Anggraeni, S.K. & Ambarwaty, T.R. (2022). Importance performance analysis untuk pemetaan indikator kepuasan kerja karyawan pada perusahaan otomotif di masa pandemi. *Journal Industrial Service*, Volume 7 Nomor 2. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jiss/article/view/14455/8726>
- Walyuniar, Erma, Aspiranti, T. & Gumelar, E.T. (2022). Analisis kualitas layanan pendidikan menggunakan metode importance performance analysis untuk meningkatkan kepuasan siswa. *Bandung Conference Series: Business and Management*, Volume 2 Nomor 1. <https://proceedings.unisba.ac.id/index.php/BCSBM/article/view/380>
- Wexley, K. & Gary, Y. (2003). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Yayasan XYZ (2021). *Data karyawan Yayasan XYZ*. Jakarta: Yayasan XYZ
- Yayasan XYZ (2021). *Laporan program kerja Yayasan XYZ 2019-2021*. Jakarta: Yayasan XYZ
- Yayasan XYZ (2022). *Laporan SDM Yayasan XYZ Hasil Survei EOS 2021 dan 2022*. Jakarta: Yayasan XYZ
- Yulianti, Yuyu (2017). Analisis kualitas pelayanan pendidikan dengan menggunakan gap analysis dan importance performance analysis (IPA) pada program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi UNY. *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi*, Volume 6 Nomor 2. <https://journal.student.uny.ac.id/index.php/ekonomi/article/view/6086>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Indikator yang diukur

No	Pernyataan
<b>Manajemen Rekrutmen dan Seleksi</b>	
A1	Sistem rekrutmen dan seleksi mengacu pada strategi, kebutuhan, dan rencana pengembangan yayasan 5 tahun ke depan
A2	Sistem rekrutmen dan seleksi saat ini sudah sesuai dengan visi misi dan nilai-nilai Yayasan
A3	Sistem rekrutmen dan seleksi memiliki fokus jangka panjang
A4	Kebutuhan mengenai jumlah, kualitas, dan posisi SDM sudah dipetakan 1 tahun ke depan, dan sudah diproyeksikan berdasarkan pengembangan unit
A5	Strategi penerimaan karyawan baru berfokus pada kandidat <i>fresh graduate</i>
A6	Strategi penerimaan karyawan baru berfokus pada kandidat yang sudah memiliki pengalaman kerja
A7	Strategi penerimaan karyawan baru berfokus pada kandidat yang profesional di bidangnya
A8	Rekrutmen dan seleksi karyawan baru telah mempertimbangkan harga pasar ( <i>market trade</i> )
A9	Proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan mampu menjawab kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang
A10	Proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan mampu menjawab kebutuhan tenaga kerja saat ini
A11	Atasan langsung karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan penerimaan calon karyawan
A12	Proses rekrutmen dan seleksi melibatkan banyak fungsi ( <i>multi stakeholder</i> )
A13	Proses rekrutmen dan seleksi yayasan mengimplementasikan berbagai metode / media sesuai dengan posisi / jabatan yang dibutuhkan
A14	Yayasan memiliki komitmen untuk melakukan investasi di awal melalui sistem rekrutmen dan seleksi
A15	Setiap tahun dilakukan evaluasi terhadap proses rekrutmen dan seleksi
<b>Manajemen Kinerja</b>	
B16	Kinerja yang diharapkan dari karyawan sejalan dengan rencana yayasan
B17	Karyawan memahami dengan jelas mengenai hasil kerja dan perilaku yang diharapkan atas pekerjaannya
B18	Karyawan terlibat dalam perencanaan kinerja yang diharapkan
B19	Atasan dan karyawan melakukan pembahasan secara personal untuk membicarakan apa yang diharapkan dari kinerja karyawan
B20	Hasil (target kerja) yang diharapkan dari karyawan sudah: Spesifik, terukur, dapat dicapai (realistis), relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dan memiliki periode waktu yang jelas
B21	Atasan dan karyawan membuat perencanaan kinerja pada setiap awal tahun ajaran
B22	Atasan dan karyawan melakukan <i>review</i> untuk mendiskusikan kinerja saya minimal 3 kali dalam setahun
B23	Diskusi dengan atasan efektif untuk membimbing dan mengarahkan kinerja karyawan
B24	Atasan mudah diajak berbicara ketika saya memiliki masalah dalam pekerjaan
B25	Atasan memberikan informasi dan bantuan yang diperlukan karyawan agar bisa berhasil mencapai kinerja yang diharapkan
B26	Atasan memberitahu karyawan ketika tidak mencapai kinerja yang diharapkan
B27	Atasan memberikan <i>feedback</i> mengenai upaya atau perilaku saya untuk mencapai hasil yang diharapkan dari karyawan
B28	Yayasan memiliki sistem penilaian kinerja karyawan yang adil
B29	Atasan melakukan penilaian kinerja dengan adil dan objektif
B30	Karyawan tidak terkejut pada hasil review kinerja karena karyawan memahami betul aspek apa saja yang dinilai
B31	Penilaian kinerja dilakukan dengan tertutup untuk menghargai pribadi karyawan
B32	Pengukuran hasil kinerja secara akurat menggambarkan standar kinerja yang dituntut dalam pekerjaan karyawan
B33	Hasil kinerja individu karyawan berhubungan erat dengan kompensasi yang terima karyawan
B34	Karyawan yang berprestasi/berkinerja lebih baik, dihargai lebih dari karyawan yang berprestasi / berkinerja rata-rata
B35	Atasan dan karyawan bekerja sama untuk merencanakan program pengembangan diri karyawan
B36	Kebijakan imbal jasa saat ini mendukung karyawan untuk bekerja sebagai tim
B37	Ketika karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, kontribusi karyawan dihargai dengan baik

**Manajemen Pengembangan**

- C38 Pengembangan SDM Yayasan terintegrasi dengan tujuan yayasan
- C39 Pengurus yayasan memberikan support terhadap pengembangan SDM
- C40 Pengembangan SDM memiliki peran dalam menangkap peluang dari lingkungan eksternal
- C41 Atasan memiliki kompetensi mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan
- C42 Karyawan memahami rencana dan kebijakan pengembangan SDM Yayasan
- C43 Seluruh fungsi biro / divisi terlibat dalam pengembangan SDM
- C44 Pengembangan SDM memiliki kaitan erat / terintegrasi dengan manajemen SDM lainnya seperti rekrutmen & seleksi, kinerja, dan imbal jasa
- C45 Pengembangan SDM yang dilakukan yayasan mendukung perjalanan karir karyawan
- C46 Pelatih / *trainer* / mentor memiliki peran besar dan berpengaruh bagi pengembangan SDM
- C47 Pengembangan SDM Yayasan sudah menjadi budaya organisasi
- C48 Selalu dilakukan evaluasi terhadap kegiatan pengembangan SDM

**Manajemen Imbal Jasa**

- D49 Kebijakan imbal jasa saat ini mendukung misi dan tujuan organisasi
  - D50 Yayasan terbuka / transparan terhadap karyawan dalam sistem imbal jasa dan benefit
  - D51 Struktur imbal jasa yang diberikan yayasan sudah mempertimbangkan beban kerja dari suatu posisi atau jabatan
  - D52 Sistem imbal jasa yang diberikan yayasan sudah kompetitif bila dibandingkan dengan lembaga pendidikan sejenis
  - D53 Imbal jasa yang diterima karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan
  - D54 Gaji terendah karyawan lebih besar dari kebutuhan minimum karyawan sesuai dengan indeks biaya hidup setiap wilayah
  - D55 Yayasan secara periodik melakukan review terhadap sistem imbal jasa dan melakukan penyesuaian bila diketahui ada yang kurang sesuai
-

## Cash Management in Response to COVID-19 Pandemic at Regional Financial and Asset Management Agency of West Nusa Tenggara

Muhammad Heru Akhmadi<sup>1\*</sup>, Lalu Muhammad Aldimasqi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Polytechnic of State Finance STAN  
Bintaro Main Street 5th Sector, Bintaro Jaya, South Tangerang, Indonesia  
<sup>1</sup>[heru.cio@gmail.com](mailto:heru.cio@gmail.com); <sup>2</sup>[lalumaldimasqi@gmail.com](mailto:lalumaldimasqi@gmail.com)

(\*) Corresponding Author

Received: 08-18-2022

Accepted: 07-21-2023

Published: 30-01-2024

**How to cite:** Akhmadi, M. H., & Aldimasqi, L. M. (2024). Cash management in response to COVID-19 pandemic at regional financial and asset management agency of West Nusa Tenggara. *Journal of Management and Business Review*, 21(1), 19–33. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v21i1.421>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendalami pengelolaan kas daerah dalam menghadapi pandemi COVID-19 pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui studi kepustakaan dan penelitian lapangan dalam pengelolaan ketersediaan kas, optimalisasi kas, dan pengendalian kas. Analisis data menggunakan aplikasi Atlas.ti untuk mendapatkan kode, kategori, dan diagram hubungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan kas yang efektif dan efisien memiliki keterkaitan yang erat dengan kehadiran sistem manajemen kas. Terdapat beberapa kendala internal dan eksternal yang menjadi tantangan bagi Pemerintah dalam mengelola kas. Pandemi Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) merupakan salah satu kendala eksternal yang menjadi perhatian utama pemerintah selama kurun waktu tiga tahun terakhir. Pemerintah telah menjaga kestabilan sistem keuangan melalui pengelolaan anggaran negara yang responsif dan adaptif melalui sistem manajemen kas yang dapat menjaga ketersediaan kas dan optimalisasi kas negara/daerah. Menjaga kinerja pengelolaan kas pada kondisi force majeure seperti saat COVID-19 menjadi penting dalam menjaga ketersediaan kas negara/daerah untuk membiayai belanja pemerintah.

### Kata Kunci:

Pengelolaan kas; optimalisasi kas; pengendalian kas.

### ABSTRACT

This study aims to explore regional treasury management in the face of the COVID-19 pandemic. This research uses qualitative methods through library research and field research to manage cash availability, optimization, and control at the Regional Financial and Asset Management Agency in West Nusa Tenggara Province. Data analysis uses the Atlas.ti application to get codes, categories, and network diagrams. The result shows that effective and efficient cash management is closely related to the presence of a cash management system. Several internal and external constraints challenge the Government in managing cash. The COVID-19 pandemic is one of the external obstacles that has become the Government's primary concern over the past three years. The Government has maintained financial system stability through responsive and adaptive management of the state budget through a cash management system that can retain cash availability and optimize state/regional cash. Maintaining cash management performance during force majeure conditions, such as during COVID-19, is essential in maintaining the availability of state/regional cash to finance government spending.

### Keywords:

Cash management; cash optimization; cash control



## **INTRODUCTION**

Government cash management is integral to public solid finance management (Gamkrelidze & Japaridze, 2020). The state treasury is a place for receiving, storing, and disbursing funds in the context of implementing fiscal and budgetary policies. Referring to Law No. 1 of 2004 concerning the State Treasury, the Minister of Finance was appointed as the State General Treasurer (BUN) who is responsible for managing the State treasury. Furthermore, organizationally, the Minister of Finance delegates to the Directorate General of the Treasury to implement a cash management system in central government. In addition, the Regional General Treasurer's function is carried out by the Head of the Regional Financial and Asset Management Service in the context of the cash management system in the region.

In practice, the regulation of the State Treasury includes a system used to regulate and manage all aspects related to cash management. All subjects holding or controlling state finances, whether at the central, regional, or village governments, are included in the scope of state treasury management. In this case, the entities involved are the central government, regional government in provinces, cities, and districts, village government, and public service agencies in central or local government. Regarding monetary policy, treasury cash management operations in the government sector can reduce the money supply in both M1 and M2 (Gao et al., 2019).

The implementation of state treasury management in Indonesia aims to deploy state funds that are managed more effectively and efficiently (Corvino, 2020; Quarm, 2020). According to the publication of the Cash Management Reform Book in Indonesia (Directorate General of Treasury, 2017), optimum cash management is determined by the ideal quantity or optimal amount of funds required to ensure the Government's ability to fund all of its activities. In this scenario, identifying cost-effective and efficient finance options from both within and beyond the country as an instrument for financing government activities, increasing state revenue through reducing the quantity of idle cash or cash that is idle by managing floats, implementing good cash planning, and investing in short-term idle cash, and accelerate the deposit of state income so that these funds are available in order to fund government activities and make timely payments.

Effective and efficient state treasury management is closely related to the presence of a cash management system (Polak et al., 2019). Effective and efficient state treasury management is closely related to the presence of a cash management system (Polak et al., 2019). Cash management is defined as a system that manages cash resources for an agency or organization to carry out its functions by effectively employing its cash (Murwanto et al., 2006). Government cash management is a form of strategy and a variety of procedures for effectively and efficiently managing short-term cash flows and various government and intergovernmental cash balances with various other sectors (Williams & International Monetary Fund, 2010). The corporate governance include government plays several roles

---

in improve the efficiency of working capital management (Gill & Biger, 2013). (Murwanto et al., 2006). Government cash management is a form of strategy and a variety of procedures for effectively and efficiently managing short-term cash flows and various government and intergovernmental cash balances with various other sectors (Williams & International Monetary Fund, 2010). Corporate governance includes the government plays several roles in improving the efficiency of working capital management (Gill & Biger, 2013).

The emergence of the COVID-19 pandemic at the end of 2019 to 2021 had a negative impact that caused economic instability in various sectors. In line with the fiscal policy strategy, the government's role in national economic recovery is important (Song & Zhou, 2020). The local government, especially in East Nusa Tenggara province, had launched several regional expenditure programs such as spending on social assistance, health, and SME finance. This situation implements local government cash management, which cannot run properly. The government cannot carry out cash optimization because the expenditure is very large and even takes the balance of government savings.

The trend of slowing national economic growth is the impact of the Covid-19 pandemic. The negative effect felt in public finance is the loss of state revenue, followed by increased public spending (Puspasari, 2020). The West Nusa Tenggara Provincial Budget Performance increased the budget surplus during 2019-2021. This is because the budget allocation of the expenditure was not optimally absorbed when the realization of regional income decreased. The total realized revenue 2020 was IDR 19.28 trillion, lower than the previous year's IDR 20.84 trillion. Spending in 2020 was IDR 18.24 trillion, lower than the previous year's IDR 20.74 trillion.

Maintaining cash availability through a cash management system is a way to maintain regional financial stability. Regional treasury availability is important in force majeure conditions such as during the COVID-19 pandemic. On the other hand, maximizing spending to finance government spending is an effort to recover the economy in the West Nusa Tenggara region. In this case, the regional government needs cash management in order to optimize the cash balance in the regional cash account. In this study, it is assumed that the performance of regional treasurers as cash managers is in good performance. Regional treasurers can manage regional cash, from planning and managing accounts to optimizing cash during the COVID-19 pandemic (Akhmadi & Rachmalia, 2021).

According to these empirical facts, this research focused on cash optimization and cash control within the framework of a regional cash management system implemented by the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) in West Nusa Tenggara Province. Furthermore, this study aims to look at the strategy adopted by the Provincial Government of West Nusa Tenggara to maintain regional cash availability, including problems and steps in optimizing cash management during the COVID-19 pandemic.

## **RESEARCH METHODS**

This study uses qualitative research to obtain data processed from interviews with informants. “Qualitative research is research that uses a natural environment to interpret phenomena or analyze events that occur and is carried out by involving various existing methods” (Denzin & Lincoln, 1994; Anggito & Setiawan, 2018). Researchers used interview techniques to obtain data sources related to cash management in the provincial government of West Nusa Tenggara.

According to Rijali (2018), qualitative data analysis is a collection of activities that include data gathering or curation, data reduction, presentation, and conclusion of a research result. A pattern can be mapped or established based on the results of these activities that will map a line from one point to another, especially the correlation between the questions and the answers. The obtained research results are analyzed and processed through software in various approaches in the development of this paper. ATLAS.ti is the software the author will use to analyze the existing descriptive data. In general, ATLAS.ti helps organize data, provide codes, and analyze data from previously conducted research systematically and effectively.

In addition to completing data analysis, the study referred to regulations and reports available at the West Nusa Tenggara Provincial Financial and Asset Management Agency. Data visualization analysis is used to analyze the form of regional cash account management in managing the availability of cash during a pandemic. Another method used in this research is Root Cause Analysis, also known as Fish-Bone Analysis. This method is designed to identify and map cash management problems that arose during the pandemic and adjustments made by the Provincial Government of West Nusa Tenggara.

As a result, the author will utilize a data-gathering approach in the form of a literature study method in its preparation. This literature review will be used to write relevant information about subjects, background contexts, and theoretical studies. This information can be obtained from various reference sources, such as academic books, research reports, academic works, regulations, laws, and other sources. For further document analysis, this study’s literature research outcomes use statutory rules, academic journals and publications, reports, and government information channels related to State and Regional Treasury Management. In addition, this research employs a field study approach that includes interviews and observations.

## **RESULT AND DISCUSSION**

### **Cash Optimization During the Pandemic Period**

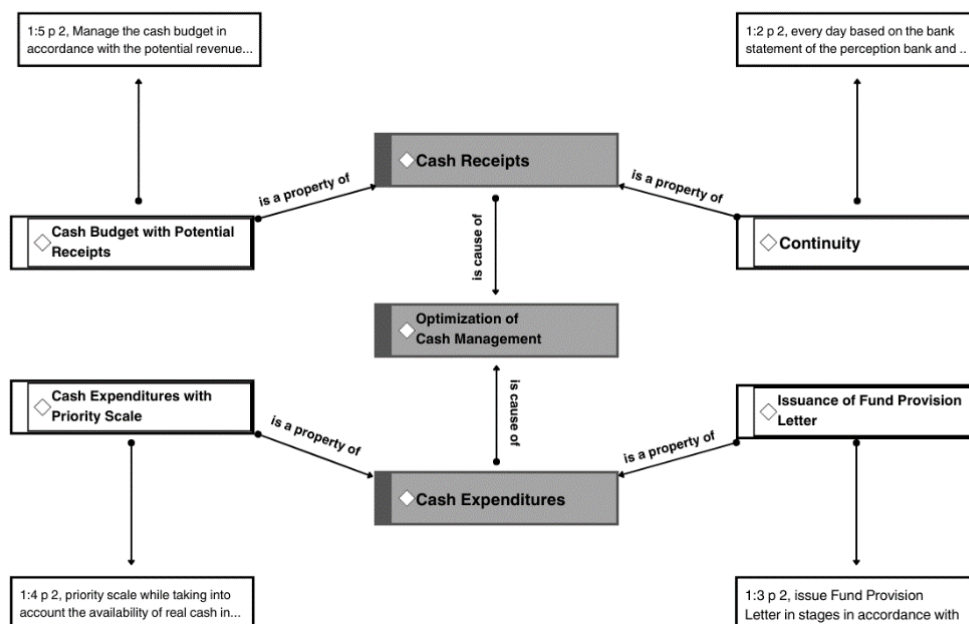
Developing a flow optimization strategy can support improving financial management performance (Alao & Ifayemi, 2021; Peter et al., 2020). The Regional Financial and Asset Management Agency of West Nusa Tenggara (BPKAD) improves cash management during the pandemic by issuing

---

or issuing a Letter of Provision of Funds or known as SPD, in stages, based on information from sources during the interview. More specifically, what is meant gradually is the details of the activity process by the source of payment funds for routine expenditures and which there is a priority scale while considering the availability of actual cash in the regional treasury and completing reports on time to meet the requirements, from a transfer in order to preserve optimal cash liquidity conditions.

Furthermore, the West Nusa Tenggara Provincial Government, through the Regional Financial and Asset Management Agency of West Nusa Tenggara (BPKAD), carried out several forms of cash optimization in order to better manage cash receipts and disbursements throughout the COVID-19 pandemic's times of uncertainty. This aims to ensure that cash optimization throughout the pandemic stays on track or the right track. The picture below shows some of the methods used by the BPKAD of West Nusa Tenggara Province to better manage financial receipts and disbursements during the pandemic's uncertainty.

The Cash Management Division of the Agency's Technical Implementation Unit (UPTB) for Treasury Service is responsible for implementing and preparing general cash receipts and disbursement reports. At the Regional Government of West Nusa Tenggara Province, the process of recording cash receipts is carried out using a continuity pattern; in this example, cash receipts are recorded daily based on the perception bank statement and valid receipts according to the receipt account. Of course, all forms of receipt and expenditure of local government funds must be budgeted in the APBD and carried out through a regional treasury account managed by the Regional General Treasurer, which is the Regional Financial and Asset Management Agency of West Nusa Tenggara Province (BPKAD), in actualization.



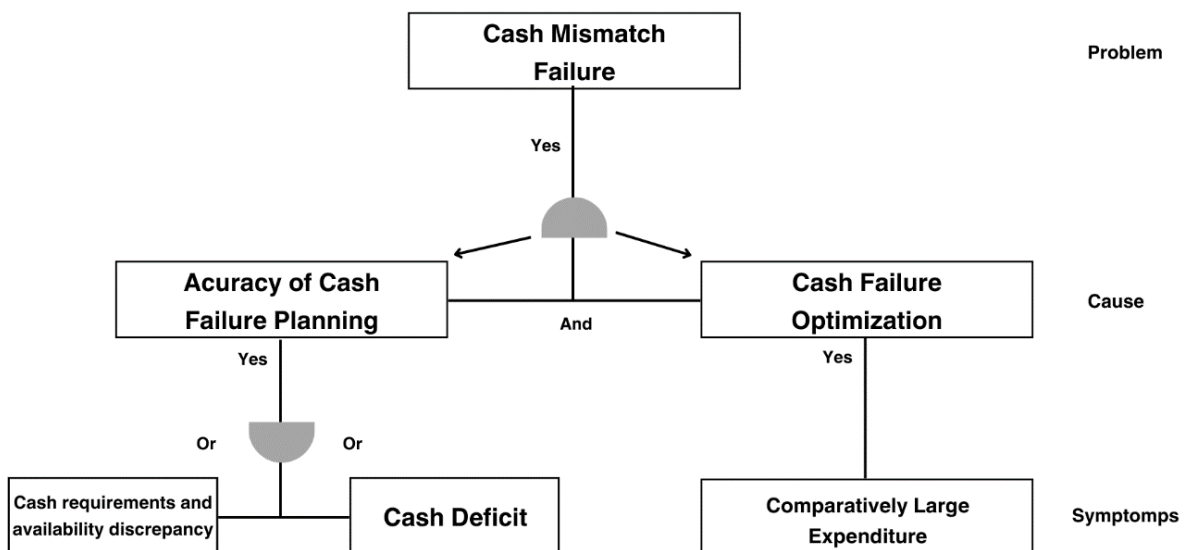
**Figure 1. Network Knowledge Formula for Optimizing Cash Receipts and Expenditures during a Pandemic**

Source: The results of the interviews were processed using ATLAS.ti (2022)

In terms of cash disbursements during the pandemic, the West Nusa Tenggara Provincial Government manages cash disbursements by issuing a Letter of Provision of Funds or SPD in stages according to the source of funding, especially for routine and high-priority expenditures. At the same time, consider accurate cash availability in the Regional General Treasury Account or RKUD before issuing the Order for Disbursement of Funds or SP2D.

During the present pandemic uncertainty, the Regional Financial and Asset Management Agency of West Nusa Tenggara Province (BPKAD) designed and implemented a cash optimization formula in the form of cash receipts and subsequent cash disbursements to adapt the cash budget according to the prospective revenue. The next phase establishes a rhythm in which the West Nusa Tenggara Provincial Government's cash disbursements are prioritized in continuous or routine activities using a priority scale while keeping an eye on real cash availability in the Regional General Cash Account. Furthermore, the Regional Government of West Nusa Tenggara Province complies with one of the requirements of active cash management by maximizing the use of funds to obtain profits or yields from short-term investments.

The cash planning process is strongly related to cash optimization, which manifests in efficient and effective cash management, as discussed in the Introduction. The accuracy of a cash plan in supporting cash optimization comes after dealing with cash shortages and excesses, also known as cash mismatch, which can lead to idle cash. However, due to the uncertainty produced by the COVID-19 pandemic during the force majeure period, it was able to have a domino effect in all areas, including the financial planning that had been declared in full prior.



**Figure 2. Root Cause Analysis Fault Tree Analysis Cash Mismatch in West Nusa Tenggara Province During the Pandemic Period**

*Source: The results of the interviews were processed using the RCA Application (2022)*

Of course, the West Nusa Tenggara Provincial Government felt the domino effect's impact in optimizing cash management. According to qualitative research, the domino impact of this pandemic has obvious consequences for cash management, particularly cash optimization in West Nusa Tenggara Province. The authors mapped the impact in the form of the West Nusa Tenggara Provincial Government encountering a cash mismatch, precisely during the peak season of the pandemic, in the Data Visualization of Root Cause Analysis in the image below, based on the results of in-depth interviews with resource persons.

Based on the results of qualitative research, the facts that occurred in the field show conditions where the need for cash was so high during the COVID-19 pandemic, then on the one hand, or vice versa, while the availability of money is getting less. Cash deficit conditions arise due to large withdrawals of funds for expenditure needs, while revenues tend to stay the same within a month. Efforts made by the Provincial Government of West Nusa Tenggara to resolve the cash mismatch are refocusing or adjusting spending to finance program activities for handling COVID-19 and regional economic recovery by central government policy directions. Refocusing the budget can maintain a balance between cash receipts and disbursements. The provincial government implemented a disbursement policy by issuing a Letter of Provision of Funds to maintain a balance between revenues and expenditures.

The Regional Financial and Asset Management Agency of West Nusa Tenggara Province (BPKAD) was in charge of managing cash optimization during the pandemic to ensure that it continued in accordance with the stated goal. According to information from informants I and II, the local government supervision system currently in place in West Nusa Tenggara Province is designed to monitor daily local government revenues using real-time applications and to regulate local government daily cash disbursements so that there are no outstanding SP2D later on.

### **Management of Regional Cash Accounts**

The Technical Implementation Unit of the Treasury Service Agency (UPTB) manages the Regional Cash Account of West Nusa Tenggara Province, which includes the function of regulating and administering cash management needed in the implementation of the APBD as well as the implementation of regional money placement and administering it into a term investment, in this case, the regional short term. The existence of a cash management model is one of the pillars of cash management. The Baumol-Tobin Model and the Miller-Orr Model are two strategies or models for implementing cash management. The Baumol-Tobin Model is the economic approach to cash management employed by the Regional Government of West Nusa Tenggara Province in carrying out cash management based on theory and practice. The Baumol-Tobin model is a straightforward, easy-to-understand technique of cash management that can be used in the field.

Real-time data connected to cash through an application facilitates the management of the West Nusa Tenggara Province Regional Cash Account in controlling cash availability throughout the pandemic. The daily financial situation of the West Nusa Tenggara Provincial Government is monitored in real-time through an application called the Regional Finance Dashboard, according to the findings of interviews with resources about the program and how to apply real-time data systematics.

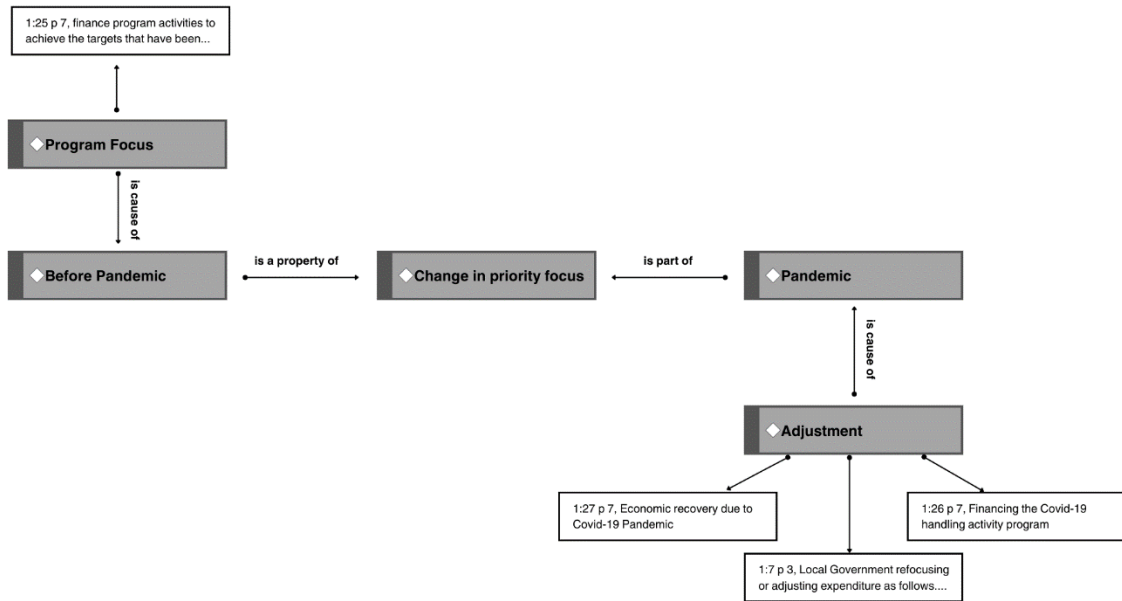
The Regional Finance Dashboard application was created in collaboration with PT Bank NTB Syariah by the Communication, Information, and Statistics Service or the West Nusa Tenggara Province Communications and Information Service. According to the BPKAD Annual Report for West Nusa Tenggara Province for 2019, this relates to the number of management information system applications or information technology infrastructure implementations supporting Regional Financial Management. Several features designed to support the functions of the Regional Finance Dashboard application are listed in the application. Real-time data on Regional Treasury, such as RKUD and Time Deposits, Realization of Regional Revenue, and Realization of Regional Expenditures for the Province of West Nusa Tenggara, as well as records or records of regional financial activities, are among these features.

Local governments have also made several adjustments compared to pre-pandemic status in 2018 and pre-pandemic condition in 2019. During the pandemic, these adjustments are included in cash management adjustments. The Regional Government of West Nusa Tenggara Province has designed numerous substantial modifications to handle the available cash supply.

This was also explained by the interviewees in the interview. Significant changes happened; for example, the cash situation was in reasonably good shape before the pandemic, but there were various shifts or modifications due to spending adjustments throughout the pandemic. Other interviewees also stated that considerable improvements had taken place. The fall in expected revenues was one of the important changes, necessitating refocusing or adjusting expenditures to preserve a balance between revenues and expenditures.

In addition, there has been a substantial change in the way local governments manage budgetary and non-budgetary cash in accordance with West Nusa Tenggara provincial governor regulation number 25 of 2020. The changes are summarized by Network Knowledge in the image below when sorted by the chronology before the pandemic and during the pandemic.





**Figure 3. Network Knowledge Timeline of Changes in Program Priority Focus**

*Source: The results of the interviews were processed using ATLAS.ti (2022)*

Before the pandemic, the Provincial Government of West Nusa Tenggara used cash management in 2018 and 2019 to fund activity programs to meet the objectives of the Regional Medium Development Plan (RPJMD). Different goals occurred in 2020 and 2021, where, during the pandemic, cash management was aimed at financing programs for handling COVID-19 and economic recovery affected by COVID-19. This refers to Government Regulation 43 of 2020, which mandates local governments to support the central government in national economic recovery. Furthermore, local government cash management is geared toward giving tax relief on the acquisition of products and services for COVID-19, as well as incentives for health professionals or health workers who assist patients who are not subject to Income Tax 21.

### **Problem Faced in Cash Management During the Pandemic Period and Forms of Adjustments Made by Provincial Government**

The cash management of the Provincial Government of West Nusa Tenggara has followed the mandate of the relevant laws and regulations, namely Government Regulation No. 12 of 2019 concerning Regional Financial Management and Minister of Internal Affairs Regulations No. 77 of 2020 concerning Regional Financial Management, both of them deal with regional revenues and expenditures. The Regional Finance and Asset Management Agency for West Nusa Tenggara Province (BPKAD) has faced major obstacles or challenges in managing cash during a pandemic.

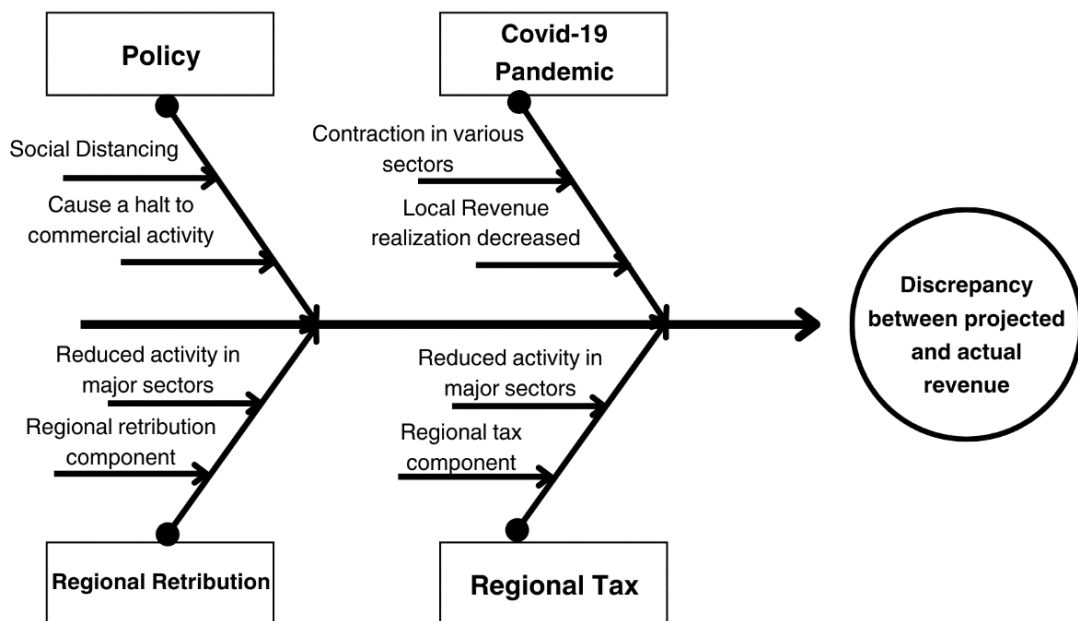
The main obstacle is the time required for the process of adjusting or transitioning from the pre-pandemic and during the pandemic cash management system. There is an anomaly in estimating the Revenue that goes into the regional treasury account caused by disruption to the regional economy. Regional Revenue includes regional income and regional funding receipts, as defined by the Minister

of Internal Affairs Number 77 of 2020, concerning Technical Guidelines for Regional Financial Management. The Regional Revenue Budget (APBD) is a plan for rationally calculated Regional Revenue that can be reached for each Regional Revenue source and is based on the provisions of laws and regulations.

The main focus of the ineffective form of cash management and its implementation in West Nusa Tenggara Province is the realization of revenues that needed to be in accordance with predetermined revenue targets. Several factors have been classified as primary and secondary factors that contributed to the cash inefficiency. The primary factor, such as the COVID-19 pandemic, had a shock effect, resulting in a contraction in economic sector growth in West Nusa Tenggara Province.

The secondary factor affecting regional treasury management is several government policies implementing social restriction regulations such as Work from Home (WFH) regulations, Large-Scale Social Restriction regulations (PSBB), and Regulations for Enforcing Community Activity Restrictions (PPKM). Some of these policies have directly affected the community's business activities, resulting in an economic slowdown due to a decrease in demand due to a decrease in people's income. The Head of the UPTB Treasury Office of West Nusa Tenggara Province conveyed this.

One of the challenges in the current adjustment process is the transition in the form of changes to the cash management system. In this circumstance, various techniques and policies, including multi-party coordination, are required to promote good financial management. The challenges encountered are broken down into one primary focus: cash management issues in cash receipts administration in terms of expected revenue realization or income. These challenges are depicted in the diagram below.

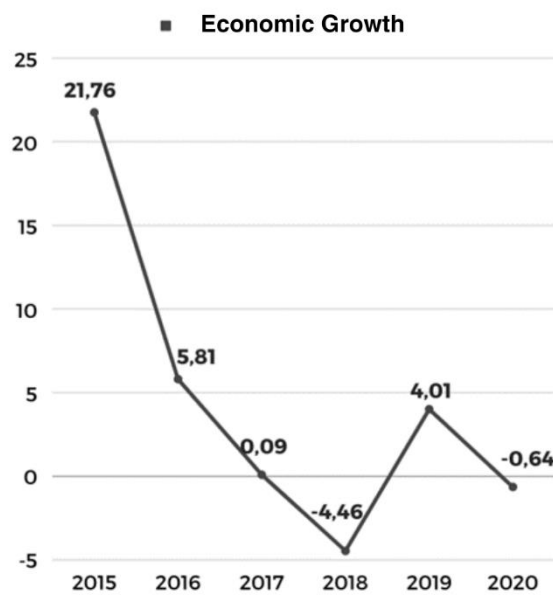


**Figure 4. Fishbone Diagram Analysis Visualization Regarding Cash Management Constraints During a Pandemic**

*Source: The results of the interviews were processed using Diagram Net (2022)*

In an economy, regional economic growth is one indicator that shows economic performance in a region. The government also uses economic growth to regularly carry out fiscal and macroeconomic policies. During the COVID-19 pandemic, the regional government of West Nusa Tenggara province intervened through regional spending on two sides, firstly encouraging the efficiency of the economic sector to optimize production factors. Secondly, people's purchasing power is boosted through cash assistance to the community. With government interventions on both sides, the regional economy is hoped to survive in the face of the COVID-19 pandemic.

According to data from the BPS of West Nusa Tenggara Province, economic growth in the province contracted marginally in 2020 due to pressure from the COVID-19 pandemic, falling by 0.64 percent from the previous year's growth of 4.01 percent. Regarding West Nusa Tenggara Province's economic growth pattern from 2015 to 2020, the Regional Office of the Directorate General of Treasury of NTB Province (2021) claimed that economic growth in West Nusa Tenggara Province has a shifting pattern every year. The economy of West Nusa Tenggara contracted in 2018 as a result of the earthquake that shook Lombok Island; however, in 2019, the economy began to show a healthy and growing trend; however, in 2020, the economy began to show a negative trend as a result of a period of uncertainty brought on by the COVID-19 pandemic. (19.) (Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara Provinsi NTB, 2021).



**Figure 5. Quarterly Economic Growth (y on y) of West Nusa Tenggara Province 2015-2020**

*Source: BPS West Nusa Tenggara Province processed using data visualization (2021)*

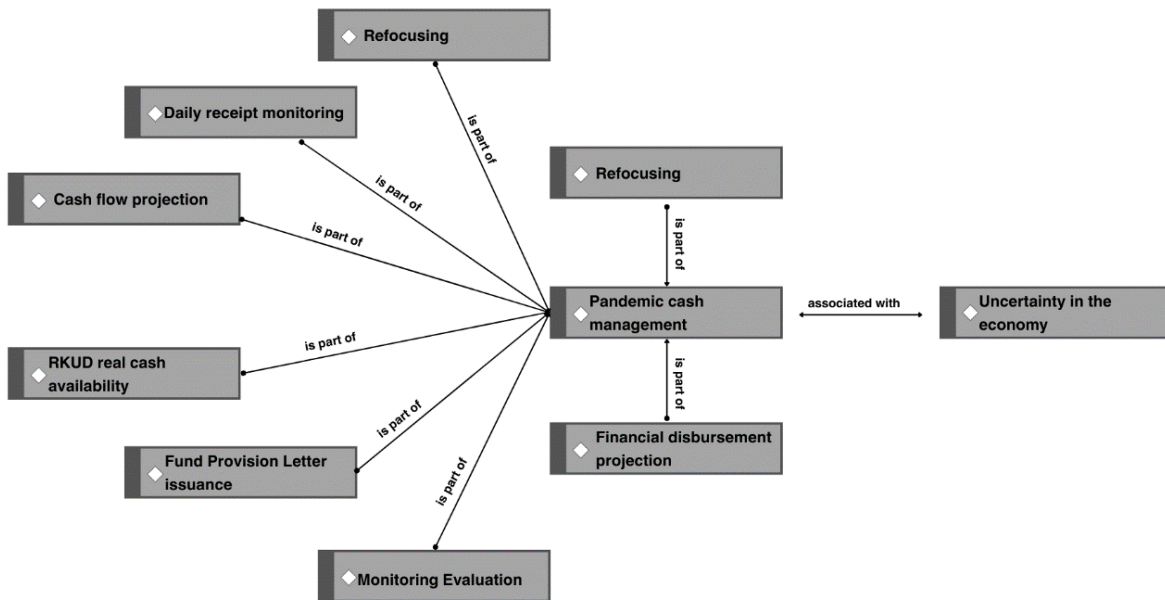
Regional financial performance indicators in the aggregate APBD of West Nusa Tenggara Province from 2018 to 2020 fluctuate based on economic classification using the I-Account. Compared to its regional revenue in 2019, West Nusa Tenggara Province's regional income decreased in 2020.

**Table 1. Profile of the Aggregate Regional Budget of West Nusa Tenggara Province in 2018-2020 Based on Economic Classification**

Description	2018	2019	2020
<b>Revenue</b>	<b>19.089,74</b>	<b>20.842,73</b>	<b>19.437,61</b>
Local Revenues (PAD)	3.246,87	3.597,64	3.634,68
Equalization Fund	14.956,91	16.578,63	15.010,20
Other Lawful Local Revenue	884,86	666,46	792,73
<b>Expenditure</b>	<b>19.814,50</b>	<b>20.411,49</b>	<b>19.699,26</b>
Indirect Expenditure	4.318,20	4.426,07	5.131,63
Direct Expenditure	15.496,30	15.985,42	14.567,63
<b>Net Financing</b>	<b>1.604,63</b>	<b>913,52</b>	<b>793,61</b>
Financing Receipts	1.671,20	1.062,25	888,92
Financing Expenditure	66,60	148,73	95,31

Source: Budget Realization Report of West Nusa Tenggara Province (2021)

In response to the question of economic instability, one of the informants stated that the local government has made every effort to maximize existing cash management through cash management. These efforts contain numerous key points that have been examined using the ATLAS.ti tool and displayed in the form of network knowledge in the **Figure 6**.



**Figure 6. Network Knowledge Cash Management Efforts in a Pandemic Period**

Source: The results of the interviews were processed using ATLAS.ti (2022)

In times of uncertainty caused by the ongoing pandemic, the regional government is dedicated to fiscal sustainability and stability until the pandemic ends. Local governments have given tangible initiatives as a way out of existing challenges as part of their attempts to attain sustainability and economic stability. The regional government of West Nusa Tenggara Province has issued and taken tangible initiatives, such as intensifying and expanding the collection of regional taxes and regional levies (PDRD). These efforts are realized by collaboration with associated parties, such as forming a regional investment team to maximize Regional Original Revenue (PAD) by examining all prospective income streams from using existing assets in West Nusa Tenggara Province.

## **CONCLUSION AND RECOMMENDATION**

The present study found that cash management during the COVID-19 pandemic had more constraints than normal periods. The government could not optimize cash balances because it was influenced by realizing anomalous local revenues and increased regional spending needs during the COVID-19 pandemic. Even though, in reality, there is a budget surplus balance resulting from sub-optimal spending performance, regional governments cannot implement cash placements as in the formal economic situation.

The results of this study generally support the tradeoff theory of cash holdings in government. The precautionary and transactions motive in cash management plays an important role in the behavior of regional cash managers during the COVID-19 pandemic. Local governments need to develop regulations regarding cash management scenarios in crises such as the COVID-19 pandemic so that government cash managers can refer to these regulations for more accountable regional cash management.

This research has limitations on objects in the province of West Nusa Tenggara. The research findings cannot explain the condition of cash management in other provinces. In practice, this research can be used as a reference in implementing state treasury management in times of economic crisis. Future research is expected to further elaborate on cash management in times of crisis, such as testing the performance of government cash placement instruments in supporting regional economic recovery funding.

## REFERENCES

- Akhmadi, M. H., & Rachmalia, A. O. (2021). Dampak pandemi COVID-19 terhadap pengelolaan kas bendahara penerimaan pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 113–125. <https://doi.org/10.31764/jiap.v9i2.5219>
- Alao, M. E., & Ifayemi, O. (2021). Cash Flow optimisation strategies and performance of deposit money banks. *KIU Journal of Social Sciences*, 6(4), 189–203.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metode penelitian kualitatif*. CV Jejak.
- Corvino, G. (2020). Asset allocation and private markets: the need for a cash management strategy. *Rivista Bancaria. Minerva Bancaria*, 9–34. <https://iris.unibocconi.it/handle/11565/4032719>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara. (2017). *Treasury knowledge digest: All behind the strategic policies*.
- gamkrelidze, d., & japaridze, D. (2020). Cash management-a critical part of public finance management and its implications in light of covid-19 pandemic. *Ecoforum*, 9(3). <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1051578>
- Gao, K., Li, K., & Wang, T. (2019). Research on the relation between government treasury cash management and monetary Policy. *Journal of Business and Economics Research*, 8(5), 314–319. <https://doi.org/10.11648/j.ijber.20190805.18>
- Gill, A., & Biger, N. (2013). The impact of corporate governance on working capital management efficiency of American manufacturing firms. M, 39(2), 116-132. *Managerial Finance*, 39(2), 116–132. <https://doi.org/10.1108/03074351311293981>
- Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara Provinsi NTB. (2021). *Profil keuangan pemerintah daerah provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun*.
- Murwanto, R., Insyafiah, & Subkhan. (2006). *Manajemen kas sektor publik. lembaga pengkajian keuangan publik dan akuntansi pemerintah (LPKPAP)*. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. <http://www.bppk.depkeu.go.id>
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang pedoman teknis pengelolaan keuangan daerah.
- Peter, A. I., Njoku, P. N. O., Ugoani, J., Nwaorgu, O. C., & Ukeje, O. S. (2020). Cash management and bank's financial performance: Evidence from selected deposit money banks in Nigeria. *AFRE Accounting and Financial Review*, 3(2), 180–189. <https://ssrn.com/abstract=3867323>
- Polak, P., Nelischer, C., Guo, H., & Robertson, D. C. (2019). “Intelligent” finance and treasury management: what we can expect. *AI & Society*, 35, 715–726. <https://doi.org/10.1007/s00146-019-00919-6>
- Puspasari, R. (2020). *Pemerintah Waspada dampak pandemi COVID-19 terhadap ekonomi indonesia*.
-

kementerian keuangan. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/siaran-pers/siaran-pers-pemerintah-waspada-dampak-pandemi-covid-19-terhadap-ekonomi-indonesia/>

Quarm, R. S., Quarm, R. S., & Quarm, R. S. (2020). The ramifications of the treasury single account, the IFMIS platform, and government cash management in developing economies in the wake of the COVID-19 pandemic: Ghana's empirical example. *Journal of Economics and Business*, 3(4). <https://osf.io/preprints/osf/j9dcx>

Rijali, A. (2018). Analisis data kualitatif. *Alhadharah*, 17(33). <https://doi.org/https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>

Song, L., & Zhou, Y. (2020). The COVID-19 pandemic and its impact on the global economy: what does it take to turn crisis into opportunity? *China & World Economy*, 28(4), 1–25. <https://doi.org/10.1111/cwe.12349>

Williams, M., & International Monetary Fund. (2010). Government cash management: its interaction with other financial policies. International Monetary Fund, Fiscal Affairs Department. *International Monetary Fund, Fiscal Affairs Department*.

## Food Consumption Behavior in Bandung Post COVID-19 Pandemic Emergence

Yosephine Carolina Nugraha<sup>1,\*</sup>, Sabrina Wissen<sup>2</sup>, Shafira Putri Kurniawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Magister of Management, Maranatha Christian University  
Jl. Surya Sumantri No.65 Sukawarna, Bandung, Indonesia

<sup>1</sup>[yoca.mikey@gmail.com](mailto:yoca.mikey@gmail.com); <sup>2</sup>[sabrinawissen@gmail.com](mailto:sabrinawissen@gmail.com); <sup>3</sup>[kshafiraputri@gmail.com](mailto:kshafiraputri@gmail.com)

(\* ) Corresponding Author

Received: 16-12-2022 | Accepted: 07-21-2023 | Published: 30-01-2024

**How to cite:** Nugraha, Y.C., Wissen, S., & Kurniawan, S. P. (2024). Food consumption behavior in bandung post COVID-19 pandemic emergence. *Journal of Management and Business Review*, 21(1), 34–50. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v21i1.420>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan guna mengetahui perubahan perilaku konsumsi makanan dua tahun pasca kemunculan pandemi COVID-19 yang terjadi di Indonesia. Pengumpulan data primer penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dari tanggal 26 Juni 2022 hingga 26 Juli 2022 kepada 258 responden yang berdomisili di Kota Bandung, Indonesia, yang diperoleh dengan metode simple random sampling dan data kemudian diolah menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat konsumsi makanan masyarakat mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan sebelum pandemi COVID-19. Selain itu, terdapat beberapa perubahan perilaku konsumsi masyarakat, seperti peningkatan pembelian bahan makanan dan makanan jadi melalui aplikasi daring, serta peningkatan waktu untuk memasak makanan sendiri. Ditemukan juga bahwa masyarakat menjadi lebih sering makan bersama anggota keluarga di rumah daripada makan di luar rumah. Situasi COVID-19 yang relatif lebih terkendali juga membuat masyarakat lebih tenang dan tidak merasa perlu untuk membeli makanan dengan masa simpan yang relatif lama. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam keberagaman respondennya. Penelitian lanjutan dapat dilakukan terkait berkurangnya tingkat kerja pegawai pribadi yang diidentifikasi dalam penelitian ini.

### Kata Kunci:

Perilaku konsumsi; perilaku makan; COVID-19; Indonesia

### ABSTRACT

This research was done to discern changes in food consumption behavior in Indonesia two years after the emergence of the COVID-19 pandemic. Primary data for this research was gathered through questionnaires distributed from 26 June 2022 until 26 July 2022 to 258 respondents living in Bandung, Indonesia, using a simple random sampling method, which was then processed with SPSS. Results showed that people's food consumption levels increased. Furthermore, changes in food consumption behavior are also identified, such as increased grocery and food purchases through online applications and increased cooking time. People also eat with their family more often, rather than eating out. The relatively more controlled COVID-19 situation also made people calmer and felt no need to stock up on foods with longer storage lives. This research faces a limitation regarding its respondents' diversity. Follow-up research can be conducted to address the decrease in personal employees' work level identified in this research.

### Keywords:

Consumption behavior; food consumption behavior; COVID-19; Indonesia



## **INTRODUCTION**

All living beings, including humans, need food to survive (Hapsari et al., 2020). People, especially those living in urban areas, tend to buy to fulfill their nutritional needs, both towards food ingredients and pre-cooked and cooked meals. People's consumption behavior is dynamic and varies from time to time and between different places due to the diverse behavior shown by each societal group in responding to various factors and events (Hapsari et al., 2020). Human behavior is indeed influenced by their perception of a certain stimulus, which raises a choice of whether to respond to it (Cavallo et al., 2020).

One such eventful stimulus that affected people's consumption behavior globally was the emergence of the Coronavirus 2019 (COVID-19) pandemic in early 2020. COVID-19 is a type of virus first identified in Wuhan, China. This virus mainly attacks the human respiratory system (Ali et al., 2021) and, without adequate and speedy treatment, can cause death (Yusup et al., 2020). The COVID-19 pandemic causes significant shifts not only in health and cleanliness but also people's perception and behavior toward food consumption (Ali et al., 2021; Beard-Knowland, 2020; Ben Hassen et al., 2020; Hapsari et al., 2020; Lee & Kim, 2021; Yang et al., 2022; Yusup et al., 2020; Zuluĝ et al., 2022), which might make some previously odd habits became a standard one post COVID-19 pandemic (Mustomi et al., 2020)..

Regardless of the various securitization actions already being made, COVID-19 and its policies still cause disruptions to all aspects of human lives, whether directly towards health or indirectly to the socioeconomic, educational, and political situations of individuals, households, corporations, and countries globally. The effects of the COVID-19 pandemic, both direct and indirect, are indeed felt by all levels of society, including by various industries and sectors all across the globe (Hapsari et al., 2020; Mustomi et al., 2020; OECD, 2020; Yusup et al., 2020). One country with a high amount of diverse population is Indonesia. With over 270 million people spread over more than 16 thousand islands within its territory (BPS-Statistics Indonesia, 2022), Indonesians also have diverse consumption behavior. When the COVID-19 pandemic struck the world, Indonesia was also heavily affected, with a total of 6,229,315 confirmed cases, including 157,060 deaths due to the virus as of August 5, 2022 (World Health Organization, 2022). It is not strange, then, that its people's food consumption underwent some changes.

One of the provinces in Indonesia that has experienced quite a severe hit due to this pandemic is West Java. With a total of 1,134,160 confirmed cases per July 31, 2022, West Java is second in number of COVID-19 cases in Indonesia, just after the capital city of Jakarta (Satgas COVID-19, 2022). As West Java Province's capital city, Bandung is the best location to observe people's changes in their food consumption behavior in response to the pandemic. BPS-Statistics Indonesia's data shows that West Java had the highest number of F&B businesses in Indonesia back in 2019 (BPS-Statistics

Indonesia, 2021a), which were dominated by micro and small-scale businesses (99.78%) catering to local consumers (57.81%). Most of them had also sold their products online (78.69%). Research done by Yusup et al. (2020) in Bandung during the beginning of the COVID-19 pandemic shows that the pandemic affected consumer behavior, particularly regarding online e-commerce application usage.

Bandung is one of Indonesia's cities that offers a variety of culinary wonders, ranging from traditional to modern to Indonesian-style Dutch cuisines. This fact made Indonesia's Ministry of Tourism ordained Bandung as one of Indonesia's culinary tourism destinations (Astuti, 2018; Pramezwarly et al., 2021). However, due to the COVID-19 pandemic, many F&B businesses operating in Bandung were forced to cease their activities. The number of restaurants in Bandung in 2019 (before the pandemic) was 952 units, which, after the pandemic, dropped to 524 units in 2020 and then to 370 units in 2021 (Department of Tourism and Culture, 2022).

For the food and beverage (F&B) industry, COVID-19 greatly disturbed the supply chain of food consumption. Restrictions of people's movement, accessibility restrictions in going to and from differing cities, employees' physical absenteeism, and lockdowns caused a lack of adequate human resources in the agrarian sector in many countries. They disturbed the harvest in some countries (OECD, 2020). Hindrances in the supply chain and product sales caused a problem, where food, especially those with short shelf life, spoiled without having any chance of being processed and consumed much less, increasing food waste (Ben Hassen et al., 2020). Delayed food import and export access caused by COVID-19-related policies causes global food instability, price surges, and even food crises (OECD, 2020).

Many have also voiced their concern about COVID-19 effects on the demand market, which had been firmly in place before the pandemic, especially because consumers changed their lifestyle and consumption behavior (Ali et al., 2021; Dsouza & Sharma, 2021) due to changes in income level (Yang et al., 2022), changes in regulations, or increase in the understanding that food is the primary nutritional source important for human's health and welfare (Dsouza & Sharma, 2021; Hapsari et al., 2020), especially when the body's immune system is easily compromised (Ammar et al., 2020).

In other words, from the demand side, there is also a change in how people buy and consume food, especially in the beginning when understanding and information regarding COVID-19 was scarce. Panic buying staple and health-related products became common in many countries, especially in the beginning and when the country or city experienced a spike in COVID-19 cases (Beard-Knowland, 2020; Chenarides et al., 2021). This behavior came up as a preventive measure due to excessive anxiety among the population (Cavallo et al., 2020). Regardless, considering the different case levels in each country, panic buying did not always happen. A study in Qatar, for example, shows that neither panic buying nor stockpiling was seen there (Ben Hassen et al., 2020). In Indonesia, as another example, people's food consumption patterns stay relatively the same (Hapsari et al., 2020). However, it is true

---

that in emergency and uncertain times, people in their capacity as consumers will also change their behavior (Beard-Knowland, 2020), including food consumption and shopping behavior (Celik & Dane, 2020). Thus, a periodic customer behavior study is needed to better grasp market changes.

This kind of shift in demand is very important for F&B businesses to grasp in order to be able to respond instantly and correctly to their consumers' demand and thus retain their competitive advantages (Dsouza & Sharma, 2021). In the first year of COVID-19's emergence, researchers speculated that the behavior changes caused by COVID-19 would return as were before. However, other researchers concurred that these behaviors will stay and become the new habits that will stipulate the F&B industry's future path (Chenarides et al., 2021). By mid-2020, the OECD declared that if outdoor activity restriction countermeasures went on for a long time, then people's eating habits and consumption behavior would undergo a long-lasting change (OECD, 2020). This is why a deeper understanding of people's food consumption behavior is needed so that producers and sellers in the F&B industry can more quickly adapt to the ever-changing environment (Chenarides et al., 2021).

Thus, by the conditions narrated above, this research was done to show the changes in food consumption behavior among Bandung citizens two years after the COVID-19 pandemic emerged and struck the world, to answer a basic but important question: 'How does the emergence of COVID-19 pandemic change Indonesians' food consumption behavior?'. It can be said that this research hoped to illustrate people's food consumption behavior post-emergency situation and after entering the de-securitization phase of the COVID-19 pandemic, considering COVID-19 pandemic can clearly show people's consumption behavior changes amid an uncertain and high-risk condition (Chenarides et al., 2021). Furthermore, the results of this research can hopefully be considered before F&B businesses, especially those operating in Bandung, decide.

In order to achieve those purposes, this article will be divided into four parts. The second part explains a compact explanation of the primary data collection method through a questionnaire, from which the result is shown and analyzed in the third part. This article ends with a conclusion of the results and their practical implications, explained in the third part, along with the limitations of this research and suggestions for further research.

## **RESEARCH METHOD**

This research is quantitative descriptive, with its primary data collected through the quantitative method of surveying a sample of its intended population. This method was chosen to gather a more comprehensive picture of changes in the Bandung population's food consumption behavior. Quantitative research uses quantitative data to answer specific research questions, while descriptive research explains, describes, and summarizes certain phenomena (Sugiyono, 2022). An analysis of mean value and results from Mann-Whitney U or Kruskal-Wallis tests was done to achieve this. This

research's secondary data came from previous studies and legitimate reports regarding COVID-19 and its effects.

This research's population is Indonesian citizens living in Bandung, the capital city of West Java Province. Bandung's population is estimated at around 2.5 million people (BPS-Statistics Indonesia, 2021b), though this number is dynamic and cannot be accurately confirmed. The sampling technique used in this research is simple random sampling. Further, considering the number of indicators used in this research's questionnaire, which is 26 points, the minimum sample number needed is 130 respondents (Ferdinand, 2014). The total number of respondents used in this research is 258, which fulfilled the minimum requirement mentioned above.

Data was collected through an online survey in Indonesia using an online questionnaire. The questionnaire used is an adapted version of the questionnaire used by Ben Hassen et al. (2020), who studied a similar topic in Qatar in 2020. The questionnaire was adapted in accordance to the situation in Indonesia, for example, regarding the traditional market and the use of personal employees, which are common in Indonesia but may not be so much in other countries and was translated into Bahasa Indonesia before being distributed from June 26, 2022, until July 26, 2022, through Google Form platform. Respondents filled out the questionnaire voluntarily without any pressure and were informed of this research's purposes and their privacy beforehand.

**Table 1. Research Questionnaire's Statements' Codes and Details**

Code	Detail	Code	Detail
X1.1	I buy groceries in traditional market by myself	X2.6	I consume frozen foods
X1.2	I buy groceries in supermarket by myself	X2.7	I consume canned foods
X1.3	I order groceries through online means	X2.8	I consume healthy snacks
X1.4	I ask my personal employee to buy groceries	X2.9	I consume less healthy snacks
X1.5	I ask my personal employee to buy meals	X3.1	I prepare and cook meals by myself
X1.6	I buy meals by myself (dine-in or take-away)	X3.2	I spend a lot of time to cook
X1.7	I order meals through online delivery application	X3.3	I make easy-to-prepare foods
X1.8	I order meals from a caterer	X3.4	I order foods from outside
X2.1	I consume fruits and vegetables	X3.5	I eat snacks between meals (snacking)
X2.2	I consume meat products	X3.6	I eat alone at home
X2.3	I consume healthy foods	X3.7	I eat with my family members
X2.4	I consume less healthy foods	X3.8	I eat in other people's house
X2.5	I consume instant foods	X3.9	I eat outside the house

*Source: Authors' adaptation from Ben Hassen et al. (2020)*

The questionnaire uses a 5-level-answers linear scale, which is never anymore, more seldom, does not change, more often, and far more often, to answer the statements regarding changes in food consumption behavior since the emergence of the COVID-19 pandemic, including changes in purchase method, food type, and consumption activity. The questionnaire has a total of 34 points adapted from Ben Hassen et al. (2020), which are divided into four parts: 1) Social-demography (8 questions); 2) Changes in food purchase behavior since the COVID-19 pandemic (8 statements); 3) Changes in eating

habits since COVID-19 pandemic (9 statements); and 4) Changes in food consumption activity since COVID-19 pandemic (9 statements). The details of each statement can be found in **Table 1**.

## RESULTS AND DISCUSSION

### Respondents' Socio-demographic Profile

**Table 2. Respondents' Socio-demographic Profile (n = 258)**

Variable		Frequency	Percentage
Sex	Male	91	35.27%
	Female	167	64.73%
Age	≤25 years old	186	72.09%
	26-35 years old	58	22.48%
	36-45 years old	6	2.33%
	46-55 years old	3	1.15%
	>55 years old	5	1.94%
Education Level	Graduate and Post-graduate	6	2.33%
	Undergraduate	115	44.57%
	Diploma	12	4.65%
	Senior High School	123	47.67%
	Junior High School	0	0%
	Elementary School or less	2	0.78%
Profession	Student	146	56.59%
	Government Employee	7	2.71%
	Private Employee	47	18.22%
	Entrepreneur	28	10.85%
	Medical Personnel	5	1.94%
	Housewife	6	2.33%
	Retired	2	0.78%
	Unemployed	14	5.43%
	Others	3	1.16%
	Monthly Earning	≤IDR 3,000,000	164
IDR 3,000,001 – IDR6,000,000		65	25.19%
IDR 6,000,001 – IDR10,000,000		17	6.59%
>IDR10,000,000		12	4.65%
Monthly Expense	≤IDR 3,000,000	203	78.68%
	IDR 3,000,001 – IDR6,000,000	44	17.05%
	IDR 6,000,001 – IDR10,000,000	8	3.10%
	>IDR 10,000,000	3	1.16%
Household Composition	Alone	59	22.87%
	Husband/Wife and/or Children	24	9.30%
	Parents and/or Siblings	156	60.47%
	Children and/or In-laws	3	1.16%
	Relatives	6	2.33%
	Friend	10	3.88%
	Others	0	0%

*Source: Processed data by author (2022)*

As depicted in **Table 2**, the majority of this research's 258 respondents are female (64.73%) students (56.59%) aged under 25 years old (72.09%). These numbers are caused by bias in the questionnaire distribution method, which is through an online platform, where said group members have the highest internet access and are willing to fill out a scientific research questionnaire voluntarily. Further, most respondents live with their small family, particularly with parents and siblings (60.47%), and thus, their consumption behavior indirectly reflects their small family's consumption behavior.

## **COVID-19 Pandemic as an Extraordinary Event**

COVID-19 is a type of virus that causes respiratory infections among humans, ranging from mild to deadly (Ali et al., 2021). Usually, patients diagnosed with COVID-19 experience flu-like symptoms, including coughing, runny nose, sore throat, headaches, and fever (Yusup et al., 2020). However, patients with a relatively weak immune system and who did not receive adequate medical treatment can experience worse conditions, such as breathing difficulties, which can lead to death.

COVID-19 was first reported on December 31, 2019, by the Health Commission of Wuhan, Hubei Province, People's Republic of China, to the World Health Organization (WHO) as a cluster of pneumonia cases with unknown cause (Cavallo et al., 2020). Afterward, on January 9, 2020, China's Centers for Disease Control and Prevention announced a new strain of coronavirus (SARS-CoV-2) which causes an infectious respiratory disease, later called COVID-19. In response to the many related cases across the globe, WHO declared COVID-19 as a health emergency on January 30, 2020, and later formally named it a pandemic on March 11, 2020 (Ben Hassen et al., 2020; Celik & Dane, 2020; Yang et al., 2022).

Due to the COVID-19 pandemic, all countries enforce lockdowns and restrictions to decrease the virus' infection rate (Ammar et al., 2020; Cavallo et al., 2020; Hapsari et al., 2020). These common securitization strategies include international border closure, travel restrictions, restrictions towards educational and religious institutions along with non-strategic companies, crowding ban, and physical distancing (Ammar et al., 2020; Ben Hassen et al., 2020; Hapsari et al., 2020). Consequently, everyday life, physical activities, and travel, commonly done before, became extremely restricted (Ammar et al., 2020; Scarmozzino & Visioli, 2020).

As with almost all countries in the world, Indonesia experienced its first COVID-19 case in early 2020. Specifically, the first case in Indonesia was announced on March 2, 2020 (Hapsari et al., 2020). In mid-March 2020, Indonesia announced that the COVID-19 pandemic struck Indonesia (Retaduari, 2022; Sabiila, 2022). During that emergency, Indonesia implemented some securitization actions to protect itself and its population. These actions include workplace policies, crowds, domestic and international travel, cooperation with other countries and the WHO, and the development of a tracking system.

Securitization actions are extraordinary measures undertaken by actors, both government and individual citizens when faced with a condition deemed threatening and outside the norm (Dunne et al., 2013). When COVID-19 was declared an international pandemic, and in Indonesia, it was also recognized as a pandemic and non-natural disaster, it was then natural that the government responded by implementing various securitization measures, as seen in Table 3. However, contrary to natural disasters, three things make the COVID-19 pandemic unique: its scope, duration, and uncertainty of the cause and spread of this virus (Chenarides et al., 2021). The disaster itself refers to events caused by

---

natural or man-made factors that are deemed as disturbing and threatening to society's life and livelihood and incur losses in the shape of material loss, environmental damage, loss of lives, etc. (Yusup et al., 2020).

**Table 3. COVID-19 Timeline in Indonesia**

Date	Event
2 March 2020	The first COVID-19 case in Indonesia
10 March 2020	The first COVID-19 death in Indonesia COVID-19 became a national emergency and COVID-19 Handling Task Force was formed
27 March 2020	Launching of Peduli Lindungi application for tracing, tracking, and fencing
10 April 2020	COVID-19 struck all provinces The capital city Jakarta started PSBB ( <i>Pembatasan Sosial Berskala Besar</i> or Large Scale Social Restriction), followed by other cities in Java and Bali
13 April 2020	COVID-19 pandemic was declared a national non-nature disaster
24 April 2020	2020 Lebaran-related travel ban
5 June 2020	The capital city Jakarta entered transitional PSBB
7 January 2021	PSBB changed into PPKM ( <i>Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat</i> or Community Activities Restriction Implementation)
13 January 2021	President Joko Widodo became the first person in Indonesia to receive COVID-19 vaccine, heralded the start of national vaccination program
16 April 2021	2021 Lebaran-related travel ban
June-July 2021	Second wave of COVID-19 cases
3 July 2021	Emergency PPKM was declared
20 July 2021	Emergency PPKM was prolonged
21 July 2021	Emergency PPKM changed into Level 3-4 PPKM
16 & 21 August 2021	Public launch of Peduli Lindungi application
16 December 2021	The first case of Omicron-variant COVID-19 in Indonesia
February 2022	Third wave of COVID-19 cases
9 March 2022	Long-distance train passenger capacity back to 100%
10 March 2022	Face-to-face classes in school was allowed with 100% capacity
14 March 2022	Three airports were reopened for international flights (previously only Soekarno-Hatta Airport, Cengkareng, then Ngurah Rai Airport, Denpasar, and Juanda Airport, Surabaya, followed)
18 May 2022	Easing of outdoor mask-related policy
20 May 2022	Domestic and international flights no longer stipulate negative COVID-19 test result for passengers with a minimum of two vaccine dosage
24 May 2022	Work-from-office for non-essential sectors back to 100%
8 June 2022	International arrival no longer needs quarantine

*Source: Authors' Own Work (2022)*

Two years after the emergence of this pandemic in Indonesia, and after the vaccination program was deemed quite successful, the Indonesian government started de-securitization measures, which included allowing offline learning, religious activities, and work, re-opening international arrivals and departure channels, and easing the policies regarding masks in outdoor areas (Tim detikcom, 2022). These measures were taken to welcome the new post-COVID-19 pandemic, specifically once COVID-19 is categorized as an endemic (Supanji, 2021).

**The Effect of Social-demography Profile towards Food Consumption Behavior in Bandung Post COVID-19 Pandemic Emergence**

Generally, respondents' demography has not affected changes in food consumption behavior since the COVID-19 pandemic started. However, sex, age, profession, monthly expenses, and household composition slightly affect some people's food consumption behavior. The result can be seen in Table 4 below, where a significance level of less than 0.05 shows a difference in results between the various demographic groups.

**Table 4. The Effect of Social-demography Profile towards Food Consumption Behavior in Bandung Post COVID-19 Pandemic Emergence**

Indicator	Sex	Age	Education Level	Profession	Monthly Earning	Monthly Expense	Household Composition
	Mann-Whitney				Kruskal-Wallis		
Changes in Food Purchase Behavior Since COVID-19 Pandemic							
X1.1	0.080	0.606	0.364	0.705	0.326	0.432	0.148
X1.2	0.712	0.416	0.118	0.425	0.766	0.486	0.361
X1.3	0.140	<b>0.016</b>	0.401	0.236	0.698	0.618	0.397
X1.4	0.709	0.999	0.559	0.208	0.440	0.743	0.253
X1.5	0.191	0.829	0.712	0.664	0.429	0.727	0.241
X1.6	0.132	0.407	0.511	0.888	0.785	0.180	0.942
X1.7	0.864	0.664	0.356	0.166	0.310	0.571	0.308
X1.8	<b>0.034</b>	0.700	0.670	0.129	0.590	0.411	0.299
Changes in Eating Habits Since COVID-19 Pandemic							
X2.1	0.818	0.210	0.537	0.554	0.635	0.797	0.411
X2.2	0.748	0.102	0.176	0.507	0.332	<b>0.040</b>	0.064
X2.3	0.657	0.262	0.693	0.312	0.458	0.668	0.313
X2.4	0.670	<b>0.044</b>	0.150	<b>0.002</b>	0.203	0.123	0.293
X2.5	0.751	0.078	0.081	<b>0.001</b>	0.268	0.101	0.411
X2.6	0.321	0.520	0.329	<b>0.030</b>	0.155	0.381	0.184
X2.7	0.896	0.574	0.457	0.499	0.251	0.388	0.102
X2.8	0.493	<b>0.046</b>	0.664	0.430	0.822	0.629	0.385
X2.9	0.873	0.120	0.347	0.160	0.809	0.088	<b>0.019</b>
Changes in Food Consumption Activity Since COVID-19 Pandemic							
X3.1	0.873	0.164	0.384	0.604	0.204	0.518	0.186
X3.2	<b>0.042</b>	0.291	0.269	0.766	0.645	0.653	0.305
X3.3	0.211	0.466	0.437	<b>0.039</b>	0.320	0.054	0.312
X3.4	0.926	0.975	0.774	0.072	0.269	0.590	0.458
X3.5	0.886	0.899	0.364	0.131	0.785	0.530	0.105
X3.6	0.226	0.158	0.714	<b>0.040</b>	0.095	0.570	<b>0.000</b>
X3.7	0.294	0.959	0.481	0.327	0.747	0.647	<b>0.000</b>
X3.8	0.116	0.179	0.250	0.788	0.739	0.671	0.122
X3.9	0.545	0.075	0.340	0.389	0.535	0.445	0.082

Source: Processed data by author (2022)

**Changes in Food Purchasing Behavior Since COVID-19 Pandemic**

As seen in Table 5 below, the food purchasing behavior of the community in Bandung has changed compared to the situation before the COVID-19 pandemic. It appears that online platforms, both for ready-to-eat foods and groceries, are increasingly becoming the community's preferred option thanks to the COVID-19 pandemic (33.33% and 39.15%), which are in line with previous studies (Ben Hassen et al., 2020; Cavallo et al., 2020; Chenarides et al., 2021; FMI, 2020; Hapsari et al., 2020; Lee



& Kim, 2021; OECD, 2020; Yang et al., 2022; Zuluš et al., 2022). The increase in ordering groceries via online platforms was mainly carried out by respondents aged 36-45 years (see Table 4), most of whom are married and accustomed to internet access. On the other hand, online ordering of ready-to-eat foods is increasing regardless of age group.

However, this condition is accompanied by a decrease in people's interest in shopping personally at traditional markets (36.43%). This means that in the future, micro and small merchants will need to have a higher ability to use technology to stay competitive with supermarkets and other merchants who have marketed their products through online channels. On the other hand, sales of groceries through supermarkets tend to remain unchanged. This can be caused by supermarkets' consistent and disciplined efforts to implement health protocols set by the government, such as scanning the Peduli Lindungi application, checking body temperature, and the availability of hand sanitizers, which maintain consumer confidence in supermarkets (FMI, 2020).

Another thing that deserves attention is the ceasing of purchases through employees, such as domestic helpers and private drivers, for groceries (43.8%) and ready-to-eat foods (39.53%). This can indicate that people are reluctant to allow their household members to interact too much with outsiders. However, it can also indicate a significant layoff phenomenon among domestic helpers and private drivers. If the second cause is proven to be true, then the unemployment rate may increase soon, especially in Bandung. With skills development, these private employees might find it easier to find other jobs, reducing people's purchasing power and exacerbating societal economic and social inequalities.

**Table 5. Changes in Consumer Food Purchasing Behavior Since COVID-19 Pandemic (n = 258)**

Statement	Percentage (%)					Means*	VR
	1*	2*	3*	4*	5*		
X1.1	12.79	<b>36.43</b>	30.23	13.95	6.59	2.65	0.64
X1.2	3.10	29.07	<b>35.27</b>	24.81	7.75	3.05	0.65
X1.3	8.14	15.50	16.67	<b>39.15</b>	20.54	3.48	0.61
X1.4	<b>43.80</b>	16.28	26.74	10.47	2.71	2.12	0.56
X1.5	<b>39.53</b>	17.44	25.58	13.18	4.26	2.25	0.6
X1.6	6.59	23.64	26.36	<b>27.91</b>	15.50	3.22	0.72
X1.7	5.43	12.02	16.67	<b>33.33</b>	32.56	3.76	0.67
X1.8	24.03	25.19	<b>31.78</b>	12.40	6.59	2.52	0.68

\*Scale: 1 = Never anymore; 2 = More seldom; 3 = Does not change; 4 = More often; 5 = Far more often

*Source: Processed data by author (2022)*

Changes in consumer behavior that tend to buy their ready-to-eat foods by coming directly to the store (27.91%) indicate that people have started to come to terms with COVID-19 and do not feel overly concerned about doing activities outside their home or concerned about the chances of getting infected by consuming food from outside. The increase in online purchases for both groceries (39.15%) and ready-to-eat foods (33.33%) is also a sign that in the future, businesses in the F&B industry need to run their business using hybrid or even fully online methods.

### **Changes in Eating Habits Since COVID-19 Pandemic**

The Bandung population's eating habits have remained unchanged since the COVID-19 pandemic. The changes occur lean towards a significant increase in fruit and vegetable (43.02%) and healthy food (36.43%) consumption. In line with this result, it can be seen that people are more informed about the vital part a healthy diet plays in maintaining the body's health and immunity. This result is similar to those from Celik & Dane (2020) and FMI (2020), who found that the most sought-after foods changed from meat and bakery products to healthier-looking fruits and vegetables due to the pandemic. Still, this increase in the consumption of fruits, vegetables, and healthy foods is not accompanied by a decrease in less healthy foods, such as instant and canned foods. This means people's consumption level is increasing, where healthy foods do not substitute the usually eaten foods but rather complement and add up the consumed portion. This result also aligns with Scarmozzino and Visioli's (2020) research at the beginning of the COVID-19 pandemic.

The absence of drastic changes in instant, frozen, and canned foods shows that there are currently no instances of panic buying or stockpiling consumers after two years since the COVID-19 emergence, similar to the results shown by Ben Hassen et al. (2020). This result is in contrast with the condition in the earliest days of the pandemic, where foods that are easy to consume and have long shelf life are thus deemed worthy of being stocked during emergencies (Ben Hassen et al., 2020; OECD, 2020) such as instant, frozen, and canned foods were bought in bulk and stored at home. This contrast occurs because people no longer feel too worried and anxious that another wave of COVID-19 cases capable of forcing the Indonesian government to enforce lockdowns will occur again. Correspondingly, snacking towards healthy and less healthy snacks shows no significant change. This condition shows that people no longer seek snacks as their comfort food, nor are they stress eating akin to the early days of the pandemic when they felt stressed and bored due to their restricted and mostly indoor life. After all, those negative feelings can cause the consumption of familiar and childhood foods, the so-called comfort foods, to increase as a way to escape and entertain oneself, which can reduce excessive anxiety during uncertain times (Cavallo et al., 2020; Scarmozzino & Visioli, 2020).

However, snacks are still being consumed. From the results shown in Table 4, it can be seen that respondents aged 55 years old and above, who are more prone to COVID-19 infection, tend to consume healthy snacks, which is in line with the results shown by Zulug et al. (2022) who said that the older the respondent, the higher their snack consumption is. The increase in awareness mostly causes this condition that healthier foods are needed as one ages. On the other hand, respondents who live by themselves tend to consume less healthy snacks due to the absence of outside control and supervision, especially from their family.

Regarding meat product consumption, it can be seen that the condition caused by the COVID-19 pandemic does not deter people from consuming meats, which are mostly more expensive than fruits

and vegetables. This result can be seen from the absence of respondents who stopped consuming meat products since the COVID-19 pandemic. This situation can be a sign that it will be tough for the citizens to change their meat-eating habits, which means the increase in meat prices will significantly affect people’s perceived quality of life. When considering the food crisis looming over the globe, started by the COVID-19 pandemic and aggravated by the Ukraine-Russia war, insufficient meat supply can greatly disturb people’s lives.

**Table 6. Changes in Eating Habits Since COVID-19 Pandemic (n = 258)**

Statement	Percentage (%)					Means*	VR
	1*	2*	3*	4*	5*		
X2.1	0.39	8.53	27.52	<b>43.02</b>	20.54	3.75	0.57
X2.2	0	14.34	<b>59.95</b>	26.74	10.08	3.33	0.51
X2.3	0.39	11.63	33.33	<b>36.43</b>	18.22	3.60	0.64
X2.4	8.53	31.40	<b>32.56</b>	20.54	6.98	2.86	0.67
X2.5	5.04	25.97	<b>64.50</b>	24.81	9.69	3.08	0.66
X2.6	10.47	25.58	<b>31.40</b>	23.26	9.30	2.95	0.69
X2.7	22.09	29.46	<b>32.17</b>	12.79	3.49	2.46	0.68
X2.8	4.26	16.67	<b>39.92</b>	27.91	11.24	3.25	0.6
X2.9	10.85	27.13	<b>36.05</b>	19.38	6.59	2.84	0.64

\*Scale: 1 = Never anymore; 2 = More seldom; 3 = Does not change; 4 = More often; 5 = Far more often

Source: Processed data by author (2022)

### **Changes in Food Consumption Activity Since COVID-19 Pandemic**

The COVID-19 pandemic has changed Bandung citizens’ food consumption activity habits. It can be seen that respondents tend to increase their activity of making meals by themselves (38.76%). As a result, the time spent cooking also increases (36.43%), and the type of meals prepared leans towards easy-to-prepare ones (36.43%). This result shows that the COVID-19 pandemic increased the time and energy people poured into preparing and making their meals, whether due to health concerns, economic reasons, or idle time availability. This is in line with the research results of Ben Hassen et al. (2020), Lee & Kim (2021), and Zulug et al. (2022). Habits formed during the COVID-19 pandemic, such as cooking, were perceived as beneficial; for example, cooking their meals tends to be healthier and cost less, making these behaviors continue even after the pandemic. However, with the return of activity level and workload, people have started to become increasingly busy and thus, buying food from outside is seen as an effective choice, as shown by how many respondents increased their food orders (39.92%). At the same time, people, especially females (see Table 4), no longer feel as burdened and instead enjoy cooking their food during their spare time, as seen from how respondents tend to increase their time spent cooking (36.43%), even for simple meals (36.43%).

People also increased their activity of eating together with family members (31.40%) thanks to the COVID-19 pandemic and decreased their frequency of eating out (39.92%). This condition is expected because many respondents live with their direct family (see Tables 2 and 4). This result is similar to Ben Hassen et al. (2020) and Lee & Kim (2021). A decrease in eating in other people’s houses, on the other hand, can be caused by the understanding that the COVID-19 pandemic has not

indeed ended and, thus, there are still infection risks, which makes people think twice before visiting someone else's house or before welcoming other people as guests inside their home

The COVID-19 pandemic has changed Bandung citizens' food consumption activity habits. It can be seen that respondents tend to increase their activity of making meals by themselves (38.76%). As a result, the time spent cooking also increases (36.43%), and the type of meals prepared leans towards easy-to-prepare ones (36.43%). This result shows that the COVID-19 pandemic increased the time and energy people poured into preparing and making their meals, whether due to health concerns, economic reasons, or idle time availability. This is in line with the research results of Ben Hassen et al. (2020), Lee & Kim (2021), and Zulug et al. (2022). Habits formed during the COVID-19 pandemic, such as cooking, were perceived as beneficial; for example, cooking their meals tends to be healthier and cost less, making these behaviors carry on even after the pandemic. However, with the return of activity level and workload, people have started to become increasingly busy and thus, buying food from outside is seen as an effective choice, as shown by how many respondents increased their food orders (39.92%). At the same time, people, especially females (see Table 4), no longer feel as burdened and instead enjoy cooking their food during their spare time, as seen from how respondents tend to increase their time spent cooking (36.43%), even for simple meals (36.43%).

People also increased their activity of eating together with family members (31.40%) thanks to the COVID-19 pandemic and decreased their frequency of eating out (39.92%). This condition is expected because many respondents live with their direct family (see Tables 2 and 4). This result is similar to Ben Hassen et al. (2020) and Lee & Kim (2021). A decrease in eating in other people's houses, on the other hand, can be caused by the understanding that the COVID-19 pandemic has not indeed ended and, thus, there are still infection risks, which makes people think twice before visiting someone else's house or before welcoming other people as guests inside their home.

**Table 7. Changes in Food Consumption Activity Since COVID-19 Pandemic (n = 258)**

Statement	Percentage (%)					Means*	VR
	1*	2*	3*	4*	5*		
X3.1	3.49	11.24	24.81	<b>38.76</b>	21.71	3.64	0.61
X3.2	4.65	14.34	27.91	<b>36.43</b>	16.67	3.46	0.64
X3.3	4.26	18.99	27.91	<b>36.43</b>	12.40	3.34	0.64
X3.4	5.43	15.50	17.05	<b>39.92</b>	22.09	3.58	0.6
X3.5	5.43	19.38	<b>34.50</b>	29.84	10.85	3.21	0.66
X3.6	12.40	24.03	<b>30.62</b>	21.71	11.24	2.95	0.69
X3.7	6.20	10.47	30.23	<b>31.40</b>	21.71	3.52	0.69
X3.8	<b>32.17</b>	<b>32.17</b>	20.93	10.08	4.65	2.23	0.68
X3.9	14.34	<b>39.92</b>	27.13	12.02	6.59	2.57	0.6

\*Scale: 1 = Never anymore; 2 = More seldom; 3 = Does not change; 4 = More often; 5 = Far more often

Source: Processed data by author (2022)

## CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Extraordinary events such as the COVID-19 pandemic have caused changes in people's behavior, including food consumption. Based on the research results above, several conclusions can be

drawn about consumer food consumption behavior changes. First, people generally felt that their food consumption level had increased compared to before the COVID-19 pandemic. People choose to increase their fruit and vegetable intake without reducing their meat consumption, which increases their overall consumption level. Second, purchases made using online applications have increased for groceries and ready-to-eat meals. This new habit indicates that F&B businesses must use online channels to maintain competitiveness.

Third, the COVID-19 pandemic and the obligation to stay at home increase the time people spend cooking their meals, either due to health concerns, economic reasons, or the availability of free time. Fourth, the pandemic situation also increases the closeness between families. This can be seen from the increased eating with family and decreased eating outside one's home. Fifth, after two years since the emergence of the COVID-19 pandemic, the emergency is now under control, and the public is now more settled. This can be seen from the unchanged intensity of purchasing foods with a relatively longer shelf life, such as canned, instant, and frozen food.

The implication of this research for Bandung's F&B industry is that they need to adapt according to people's consumption behavior after the COVID-19 pandemic's emergence. F&B businesses must utilize online platforms to market and deliver their goods to end consumers. In addition, considering the increasing preference for healthier foods, F&B businesses can add healthier menus as an alternative for their consumers.

Despite these findings, this study still has some limitations. For example, a limitation related to respondents' diversity was identified, where students aged less than 25 years old dominate this study's respondents' profile compared to other age and profession groups. Although this group can represent the food consumption behavior of their small family, future research is expected to broaden the scope of age groups and professions more evenly to obtain results that can describe conditions in various demographic profiles.

Further research should also change the terms "healthy" and "unhealthy" because of the connotations attached to these words. Instead, specific examples of foods can be given to reduce confusion due to subjectivity. In addition, for further research that wishes to replicate this research questionnaire, it is necessary to pay attention to the suitability of the statement items so that they remain relevant to the context of each country or region, for example, statements regarding traditional markets and personal employees which are quite typically found among Indonesian living in urban areas.

Follow-up research can be carried out to address the drastic reduction of groceries and ready-to-eat foods purchased through employees, which is suspected to be due to large-scale layoffs of private employees during the COVID-19 pandemic. Further research to confirm this is needed to anticipate a rise in unemployment rates and a decline in purchasing power that may occur, especially among people with middle to lower economic levels.

## REFERENCES

- Ali, S., Khalid, N., Javed, H. M. U., & Islam, D. M. Z. (2021). Consumer adoption of online food delivery ordering (OFDO) services in Pakistan: The impact of the COVID-19 pandemic situation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(10), 1–23. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010010>
- Ammar, A., Brach, M., Trabelsi, K., Chtourou, H., Boukhris, O., Masmoudi, L., Bouaziz, B., Bentlage, E., How, D., Ahmed, M., Müller, P., Müller, N., Aloui, A., Hammouda, O., Paineiras-Domingos, L. L., Braakman-Jansen, A., Wrede, C., Bastoni, S., Pernambuco, C. S., ECLB-COVID 19 Consortium. (2020). Effects of COVID-19 home confinement on eating behaviour and physical activity: Results of the ECLB-COVID19 international online survey. *Nutrients*, 12(6), 1–13. <https://doi.org/10.3390/nu12061583>
- Astuti, M. T. (2018). Strategi komunikasi dalam mempromosikan kota bandung provinsi Jawa Barat sebagai destinasi wisata kuliner. *E-Prosiding Pascasarjana ISBI Bandung*, 25–44. <https://jurnal.isbi.ac.id/index.php/prosidingpasca/article/view/1354>
- Beard-Knowland, T. (2020). *The impact of COVID-19 on how we eat (Issue May)*. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/impact\\_of\\_covid-19\\_on\\_how\\_we\\_eat\\_ipsos\\_sia.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/impact_of_covid-19_on_how_we_eat_ipsos_sia.pdf)
- Ben Hassen, T., El Bilali, H., & Allahyari, M. S. (2020). Impact of COVID-19 on food behavior and consumption in qatar. *Sustainability*, 12, 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12176973>
- BPS-Statistics Indonesia. (2021a). Food and beverage service activities statistics. *In Food and Beverage Service Activities Statistics*, BPS-Statistics Indonesia.
- BPS-Statistics Indonesia. (2021b). Jumlah penduduk (jiwa), 2018-2020. *BPS Statistic*. <https://bandungkota.bps.go.id/indicator/12/32/1/jumlah-penduduk.html>
- BPS-Statistics Indonesia. (2022). *Analisis Profil Penduduk Indonesia*. BPS-Statistics Indonesia.
- Cavallo, C., Sacchi, G., & Carfora, V. (2020). Resilience effects in food consumption behavior at the time of COVID-19: perspectives from Italy. *Heliyon*, 6(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05676>
- Celik, B., & Dane, S. (2020). The effects of COVID-19 pandemic outbreak on food consumption preferences and their causes. *Journal of Research in Medical and Dental Science*, 8(3), 169–173. [https://www.researchgate.net/profile/Bilal-Celik-2/publication/341678973\\_The\\_effects\\_of\\_COVID\\_-\\_19\\_Pandemic\\_Outbreak\\_on\\_Food\\_Consumption\\_Preferences\\_and\\_Their\\_Causes/links/5ec6881299bf1c67d206069/The-effects-of-COVID-19-Pandemic-Outbreak-on-Food-Consumpt](https://www.researchgate.net/profile/Bilal-Celik-2/publication/341678973_The_effects_of_COVID_-_19_Pandemic_Outbreak_on_Food_Consumption_Preferences_and_Their_Causes/links/5ec6881299bf1c67d206069/The-effects-of-COVID-19-Pandemic-Outbreak-on-Food-Consumpt)
- Chenarides, L., Grebitus, C., Lusk, J. L., & Printezis, I. (2021). Food consumption behavior during the COVID-19 pandemic. *Agribusiness*, 37(1), 44–81. <https://doi.org/10.1002/agr.21679>
-

- Department of Tourism and Culture. (2022). *Jumlah usaha restoran, rumah makan dan cafe berdasarkan kabupaten/kota di Jawa Barat*. <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/jumlah-usaha-restoran-rumah-makan-dan-cafe-berdasarkan-kabupatenkota-di-jawa-barat>
- Dsouza, D., & Sharma, D. (2021). Online food delivery portals during COVID-19 times: an analysis of changing consumer behavior and expectations. *International Journal of Innovation Science*, 13(2), 218–232. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0184>
- Dunne, T., Kurki, M., & Smith, S. (2013). *International relations theories: Discipline and diversity (3rd ed.)*. Oxford University Press.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis, dan disertasi ilmu manajemen (5th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- FMI. (2020). U.S. Grocery shopper trends: The impact of COVID-19. *In Food Industry Association Voice of The Food Industry Blog*. [https://www.fmi.org/docs/default-source/webinars/trends-covid-19-webinar.pdf?sfvrsn=307a9677\\_0](https://www.fmi.org/docs/default-source/webinars/trends-covid-19-webinar.pdf?sfvrsn=307a9677_0)
- Hapsari, L. A., Astuti, A. P., & Praswati, A. N. (2020). Konsumsi makanan dan olahraga selama pandemi COVID 19. *Proceeding of the 12th University Research Colloquium 2020: Mahasiswa Student Paper*, 154–161. <http://repository.urecol.org/index.php/proceeding/article/view/1137>
- Lee, H. S., & Kim, J.-H. (2021). analysis of food consumption behavior due to COVID-19: Focusing on MZ generation. *Journal of Digital Convergence*, 19(3), 47–54. <https://doi.org/10.14400/JDC.2021.19.3.047>
- Mustomi, D., Puspasari, A., Azizah, A., & Wijayanti, D. (2020). Analisis belanja online di kalangan mahasiswa pada masa pandemi COVID 19. *Jurnal Akrab Juara*, 5(4), 48–57. <https://akrabjuara.com/index.php/akrabjuara/article/view/1241>
- OECD. (2020). COVID-19 and the food and agriculture sector: issues and policy responses. *In OECD*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-food-and-agriculture-sector-issues-and-policy-responses-a23f764b/>
- Pramezwary, A., Juliana, & Hubner, I. B. (2021). Desain perencanaan strategi pengembangan potensi wisata kuliner dan belanja Kota Bandung. *Pariwisata*, 8(1), 10–21. <https://doi.org/10.31294/par.v8i1.9205>
- Retaduari, E. A. (2022). *Saat indonesia pertama kali dilanda Covid-19*. <https://nasional.kompas.com/read/2022/03/02/10573841/2-maret-2020-saat-indonesia-pertama-kali-dilanda-covid-19?page=all>
- Sabiila, S. I. (2022). *Kasus corona pertama di indonesia, ini kilas balik usai 2 tahun berlalu*. <https://news.detik.com/berita/d-5964691/kasus-corona-pertama-di-indonesia-ini-kilas-balik-usai-2-tahun-berlalu>
-

- Satuan Tugas Penanganan COVID-19. (2022). *Peta sebaran*. <https://covid19.go.id/peta-sebaran>
- Scarmozzino, F., & Visioli, F. (2020). Covid-19 and the subsequent lockdown modified dietary habits of almost half the population in an Italian sample. *Foods*, 9(5), 1–8. <https://doi.org/10.3390/foods9050675>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif (Setiyawami (ed.))*. Penerbit Alfabeta.
- Supanji, T. H. (2021). *Pemerintah perkuat program transisi pandemi menjadi endemik*. <https://www.kemendagri.go.id/pemerintah-perkuat-program-transisi-pandemi-menjadi-endemik>
- Tim detikcom. (2022). *Corona di Indonesia saat ini: 6 Kebijakan terbaru usai 2 tahun pandemi*. <https://news.detik.com/berita/d-5964701/corona-di-indonesia-saat-ini-6-kebijakan-terbaru-usai-2-tahun-pandemi>
- World Health Organization. (2022). *Indonesia situation*. <https://covid19.who.int/region/searo/country/id>
- Yang, C. C., Chen, Y. S., & Chen, J. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on food consumption behavior: Based on the perspective of accounting data of chinese food enterprises and economic theory. *Nutrients*, 14(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/nu14061206>
- Yusup, D. K., Badriyah, M., Suyandi, D., & Asih, V. S. (2020). Pengaruh bencana Covid-19, pembatasan sosial, dan sistem pemasaran online terhadap perubahan perilaku konsumen dalam membeli produk retail. *Digital Library UIN Sunan Gunung Djati*, 1(1), 1–10. <http://digilib.uinsgd.ac.id/30872/>
- Zuluĝ, A., Temur, D. M., Kaya, S., & Ertem, M. (2022). Modeling of food consumption behavior in the quarantine period applied during the Coronavirus SARS-CoV2 (COVID-19) Outbreak in Turkey. *Sustainability*, 14(4), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su14041975>



## Investigating the Influence of Indecision on Customer's Decision Satisfaction

Hui-Hsin Huang

Department of Advertising & Public Relations, Fu Jen Catholic University  
No.510, Zhongzheng Rd., Xinzhuang Dist., New Taipei City 242062, Taiwan (R.O.C.)  
[hoyasophia2020@gmail.com](mailto:hoyasophia2020@gmail.com)

(\*) Corresponding Author

Received: 28-12-2022

Accepted: 03-03-2023

Published: 30-01-2024

**How to cite:** Huang, H. (2024). Investigating the influence of indecision on customer's decision satisfaction. *Journal of Management and Business Review*, 21(1), 51–59. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v21i1.473>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

### ABSTRAK

Perilaku ketidakpastian sering terjadi saat berbelanja. Sifat ini dalam proses pengambilan keputusan akan mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap keputusan yang diambilnya. Penelitian ini mengusulkan model Bayesian untuk menggambarkan fenomena ketidakpastian dan kepuasan dari keputusan pelanggan. Kepuasan akibat dari keputusan pelanggan diperlakukan sebagai variabel acak, yang distribusinya dipengaruhi oleh ketidakpastian. Data empiris dari Google Analytics digunakan untuk mengukur perilaku ketidakpastian dan untuk kalibrasi model. Kesimpulan ditunjukkan untuk aplikasi dalam penelitian perilaku konsumen aktual. Penelitian ini dapat membantu manajer mengendalikan ketidakpastian untuk meningkatkan kepuasan akibat keputusan pelanggan. Selanjutnya, faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpastian dapat diteliti untuk merancang platform yang lebih menarik dan memberikan insentif untuk mempercepat proses pembayaran

### Kata Kunci:

Ketidakpastian; keputusan kepuasan; bayesian model; keraguan; perilaku konsumen

### ABSTRACT

Indecision behavior usually appears in daily life, especially on purchase occasions. This trait in the decision process will influence customers' decision satisfaction. This research proposes a Bayesian model to portray the phenomena of indecision and decision satisfaction. The decision satisfaction is a random variable with the prior density in which the parameter given in the density function is demonstrated as indecision. The empirical data of Google Analytics is used to measure indecision behavior and model calibration. Finally, the conclusion is shown to make an application in actual consumer behavior research. This research can help managers control the tendency of indecision to achieve higher decision satisfaction. In advance, the impact factors of indecision can be investigated to design more incentive and attractive platforms to accelerate the payment process.

### Keywords:

Indecision; decision satisfaction; bayesian model; hesitation; consumer behavior

## INTRODUCTION

In daily life, to face situations that require choosing among several alternatives in the marketplace. The traditional focus in the decision-making literature has been understanding how people choose among a given set of alternatives (Dişli Bayraktar, 2023; Dhar, 1997; Lee et al., 2021). In reality, many decisions involving choice among several desirable alternatives can be difficult and give way to

a more fundamental preference- whether or not to choose. A recent analysis of a sample of consumers finds that the difficulty of selecting a single alternative was one of the essential causes of delaying several purchase decisions (Sabioni et al., 2021; Dhar, 1997; Yunus et al., 2022). Thus, the level of indecision or deferring decision can cause different satisfaction estimations in the decision process.

In the previous research, the definitions of indecision are not all at the same level of specificity (König, et al., 2022; Potworowski, 2010). Some though indecision is a decision impasse while experiencing negative affect and experience of negative decision-related emotions before, during, and after deciding (Manisera et al., 2020; Potworowski, 2010). The extant definition of indecisiveness is that some conflict with one another. Ferrari & Dovidio (2001) define indecisiveness as chronic decisional procrastination. Their definition is in direct contrast to many other conceptions of indecisiveness. Since Bacanlı (2006) thought indecisiveness is prolonged decision latency and multidimensional definitions—another example of conflicting conceptions of indecisiveness centers on the role of the negative decision effect. On the one hand, several scholars hold negative effects as integral to indecisiveness (Alcantud et al., 2022; Camilleri, 2022; Elaydi, 2006; Potworowski, 2010). On the other hand, others make no mention of the effect (Camilleri, 2022; Dişli Bayraktar, 2023; Milgram & Tenne, 2000; Potworowski, 2010). These problems caused when trying to integrate the conceptual definitions of indecision are that they are often not completely congruent with their operationalizations, thus calling into question the validity of the measures. For example, some researchers define indecisiveness as inability in the weak sense, which is continuous, whereas indecisiveness denotes a lower degree of ability. How to validly measure the degree of decision ability (i.e., the ability to come to a decision, regardless of the quality of that decision) would be contingent on how the degree of ability to decide would manifest so that it can be observed and measured (Sanyal et al., 2021; Potworowski, 2010). However, it is hard to measure by observing the behavior.

Thus, considering the problem of the measuring method, this research focuses on online shop indecision behavior. In recent years, worldwide patterns have demonstrated a move towards web-based business. The explosive growth of e-commerce and rapidly increasing numbers of consumers shop online (Alcantud et al., 2022; Khalid & Farooq, 2019). This causes the ubiquity of web-based business. Another reason to choose online shopping behavior as the indecision case study is due to the big data that can be easily collected from electronic businesses; it is easy to calculate the time of staying in the payment stage or from the shopping cart to the final payment. Thus, it can measure the customers' indecision more accurately and concretely by obtaining the duration of stay on a specific webpage.

Regarding the hesitation or indecision in customers' online shopping, Camilleri (2022) explores the factors influencing consumer hesitation or delay in online product purchases. They designed four input variables, including consumer characteristics, contextual factors, perceived uncertainty factors, and medium/channel innovation factors, to predict three types of online shopping hesitation. These output factors are hesitation, shopping cart abandonment, and hesitation at the final payment stage.

To discuss the relationships between indecision and decision satisfaction, according to previous research (König, et al., 2022; Manisera et al., 2020; Huang et al., 2018; Fitzsimons, 2000; Zhang & Fitzsimons, 1999), decision satisfaction is the degree of satisfaction with the choice process, such as decision quality which includes the ability that the customer feels he can make a good choice. Thus, the indecision behavior can influence choice-process satisfaction. When consumers feel they can effectively make good choices, decision satisfaction increases. However, when consumers have lower confidence in their decision-making and show indecision characteristics, their satisfaction with decision-making will decrease. Thus, indecision can influence the evaluation of decision satisfaction.

Based on the above discussion, this research uses Google's online shop as a case study to explore the influence of indecision on decision satisfaction. The article can be divided into three parts. First, the introduction and literature research has been demonstrated. Then, the proposed model will be introduced, including the probability density function and cumulative distribution function calculation. Thirdly, the case study of customers' indecision in Google's online shop is used as data analysis from Google Analytics. Finally, the conclusion is made.

## RESEARCH METHODS

### The Proposed Model

Based on the literature review, decision satisfaction is influenced by indecision. We consider a Bayesian model to portray this relationship between these two variables. The Bayesian model is suitable for considering the relation of variables' affection in different levels of consumers' data, such as heterogeneous transaction-sales time series (Berry et al., 2020). The proposed model of decision satisfaction is prior density, in which its parameter is considered a random variable as indecision behavior. Moreover, it can calculate the marginal density. As follows, the decision satisfaction and indecision model are demonstrated. Bayesian models are often used to predict consumer behavior and probability calculations. It is also widely implicated in marketing (Khattak & Khattak, 2023; Gandhmal & Kumar, 2019).

### Decision Satisfaction

We consider the dissatisfaction of decision as a random variable  $\alpha$  follows a log-normal distribution with its probability density function (p.d.f.).

$$h(\alpha|\mu, \sigma) = \frac{1}{\alpha\sigma\sqrt{2\pi}} \exp\left[-\frac{(\log\alpha-\mu)^2}{2\sigma^2}\right], \quad \alpha > 0. \quad (1)$$

And its cumulative distribution function (c.d.f.) as

$$H(\alpha|\mu, \sigma) = \Phi\left[\frac{\log\alpha-\mu}{\sigma}\right]. \quad (2)$$

## **Indecision Behavior**

The duration time of decision-making is used to measure indecision behavior. Based on the literature review, the decision satisfaction of customer is influenced by their indecision behavior. Taking this into consideration, it is reasonable to consider a Bayesian model. Thus, we consider indecision behavior  $\mu$  a conjugate prior to log-normal distribution.  $\mu$  follows normal distribution as

$$f(\mu) = \frac{1}{\varepsilon\sqrt{2\pi}} \exp\left[-\frac{(\mu-\theta)^2}{2\varepsilon^2}\right] \quad (3)$$

Then we can calculate the marginal density of  $\alpha$  the as

$$\begin{aligned} h(\alpha|\theta, \varepsilon, \sigma) &= \int_0^{\infty} h(\alpha|\mu, \sigma) \cdot f(\mu) d\mu \\ &= \frac{1}{\alpha\sigma\varepsilon 2\pi} \int_0^{\infty} \exp\left[-\frac{(\log\alpha-\mu)^2}{2\sigma^2} - \frac{(\mu-\theta)^2}{2\varepsilon^2}\right] d\mu \end{aligned} \quad (4)$$

Through this density, decision satisfaction can be predicted by indecision behavior.

## **Case Study**

We use the customers' online shopping as a case to investigate the relationships between indecision and decision satisfaction. Also, we use the data from the case to estimate the parameters of the proposed model and model calibration.

### **1. Empirical Data**

Google Analytics (GA) is used to apply empirical data on customers' shopping behavior from Google's online shop. To adopt the GA data, we define that the event includes the money-paying (settle accounts) stage should be done. Moreover, this duration of the session is the indecision time. Higher duration means a higher indecision tendency. The Bounce rate is denoted as the decision satisfaction. If the Bounce rate is low, it means more decision satisfaction.

The date of analysis is from 1 April to 31 April 2020. There are 44,542 users, of which 83.2% are new users, the total number of sessions is 58,015 (the average number of sessions is 1.30), the total number of page views is 232,634 (the average number of pageviews is 4.01), the average duration of sessions is 2mins 48seconds, the bounce rate is 49.21%. About the event profile, most events are Enhanced E-commerce 62,991 (99.11%).

**Tables 1** and **2** show the customer's portfolio and payment behavior. In **Table 1**, 55-64-year-old customers have the most significant average duration of sessions (202.07) and the highest E-commerce conversion rate (0.15%). However, 25- 34-year-olds contribute higher revenue(307.35) and make the most transactions (3 times). The 18-24 age group has the highest Bounce rate (50.88%) of all segments. In **Table 2**, we find that returning users have a higher give-up rate (88.04%) than new users

(73.71%) in the payment stage. Suppose we denote the give-up rate as g. Then, we can obtain the no-give-up rate by 1-g.

**Table 1. Consumer profile in the database**

Age	Numbers of users	Numbers of new users	Session	Bounce rate	The average number of signal sessions	The average duration of sessions	Numbers of transactions	Revenues	E-commerce conversion rate
18-24	5449	5139	7156	50.88%	3.67	164.42	2	100.00	0.03%
25-34	8262	7704	10872	47.88%	4.11	181.37	3	307.35	0.03%
35-44	3328	3105	4434	47.65%	4.27	177.83	2	156.60	0.05%
45-54	1805	1664	2387	43.78%	4.45	182.84	1	19.60	0.04%
55-64	1039	953	1306	47.17%	4.68	202.07	2	113.55	0.15%
65+	771	726	996	47.39%	4.32	187.82	0	0.00	0.00%
Sum	20654	19291	27151	48.22%	4.09	177.69	10	697.10	0.04%

Source: Author's data processing results (2022)

**Table 2. The analysis of payment behavior**

	Billing and Shipping		Payment		Session of transactions	Review	
	sessions	give up rate	sessions	give up rate	Sessions	sessions	give up rate
Returning Visitor	408	297 (72.79%)	209 (51.23%)	184 (88.04%)	16 (4.90%)	20 (3.92%)	19 (95.0%)
New Visitor	377	248 (65.78%)	175 (46.42%)	129 (73.71%)	40 (4.24%)	16 (10.61%)	16 (100%)
Sum	785	545	384	313	56	36	35

Source: Author's data processing results (2022)

## RESULT AND DISCUSSION

It uses MLE (maximum likelihood estimate) to estimate the parameters of the proposed model—20654 data conducted to estimate  $\theta$ ,  $\varepsilon$ , and  $\sigma$ , according to equation (4). Let L denote the likelihood.

$$\begin{aligned}
 L(\theta, \varepsilon, \sigma) &= \prod_{i=1}^{20654} h_i(\alpha|\theta, \varepsilon, \sigma) \\
 &= \left[ \frac{1}{\alpha\sigma\varepsilon 2\pi} \right]^{20654} \int_0^{\infty} \exp - 20654 \left[ \frac{(\log\alpha - \mu)^2}{2\sigma^2} + \frac{(\mu - \theta)^2}{2\varepsilon^2} \right] d\mu \quad (5)
 \end{aligned}$$

We differentiate  $L(\theta, \varepsilon, \sigma)$  respectively concerning  $\theta$ ,  $\varepsilon, \sigma$  and set them to zero. The results are shown in **Table 3**.

We use the survey data to compare the difference of prediction data, which Google Analytics uses to estimate. 315 sample size is collected from 1 April to 31 April in 2020. The questionnaire items on indecision are based on Potworowski (2010), and the items on decision satisfaction are based on Huang et al. (2018). The reliability of indecision, Cronbach  $\alpha$ , is 0.897, and decision satisfaction, Cronbach  $\alpha$ , is 0.921.

**Table 3. The analysis of payment behavior**

$\theta$	$\varepsilon$	$\Sigma$
3.24	20.53	15.32

Source: Author's data processing results (2022)

The root-mean-square deviation (RMSD) (Busch et al., 2014) is calculated to compare survey and prediction data. If the value of RMSD is low, they are close to each other and show more goodness fit of the proposed model. The result of RMSD is 0.553. It shows the middle level of goodness fit in the proposed model. Thus, the proposed model can portray consumer purchase behavior and describe the relationship between customer indecision reflection and decision satisfaction.

## CONCLUSION AND RECCOMENDATION

This paper uses online shopping behavior as a case study to explore the impact of customers' indecision on their decision satisfaction when they purchase in Google online shop. The results find that people of higher ages (55-64) have more indecision than younger ones. They also have a higher E-commerce conversion rate. However, younger users (25-34) contribute higher revenue and make the highest transactions. When comparing new and returning users, new visitors have lower give-up rates when they process the payment. It means the new visitors have a higher probability of making a purchase. To sum up, the more indecision tendency is less decision satisfaction. When people defer the decision, it can mean that they may think of some problem and need more information to help them make a decision; then, their decision satisfaction may decrease.

This paper provides a probability model to make the relationships between indecision and decision satisfaction become computable, specific quantification, and measurable. It helps managers control the tendency of indecision to achieve higher decision satisfaction. In advance, the impact factors of indecision can be investigated to design more incentive and attractive platforms to accelerate the payment process.

The limitations of this research are that only one probability model distribution is used as the assumption of the indecision and satisfaction variables. In the future, other probability density functions of the model can be considered, such as exponential distribution, when using the duration time of decision-making to measure indecision behavior. Other variables can be included in exploring the relationships between indecision and decision satisfaction. For example, to find the predictor variables of indecision or the outcome variables of decision satisfaction. Besides the Bayesian model, another form of the model can be discussed. The causes study only uses Google Analytics data, another limitation of this paper. Some other industry applications, such as other retail e-commerce data, can be used to extend the proposed model and test its prediction accuracy.

## REFERENCES

- Alcantud, J. C. R., Cantone, D., Giarlotta, A., & Watson, S. (2022). Rationalization of indecisive choice behavior by majoritarian ballots. arXiv:2210.16885, 1-33. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4499212>
- Bacanli, F. (2006). Personality characteristics as predictors of personal indecisiveness. *Journal of Career Development*, Volume 32 Issue 4, pp. 320-332. <https://doi.org/10.1177/0894845305282941>
- Berry, L. R., Helman, P., & West, M. (2020). Probabilistic forecasting of heterogeneous consumer transaction–sales time series. *International Journal of Forecasting*, Volume 36 Issue 2, pp. 552-569. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2019.07.007>
- Busch, P., Lahti, P., & Werner, R. F. (2014). Colloquium: Quantum root-mean-square error and measurement uncertainty relations. *Reviews of Modern Physics*, Volume 86 Issue 4, pp. 1261-1283. <https://doi.org/10.1103/RevModPhys.86.1261>
- Camilleri, M.A. (2022). E-commerce websites, consumer order fulfillment, and after-sales service satisfaction: The customer is always right, even after the shopping cart check-out. *Journal of Strategy and Management*, Volume 15 Issue 3, pp. 377-396. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3853156>
- Chernev, A., Böckenholt, U., & Goodman, J. (2015). Choice overload: A conceptual review and meta-analysis. *Journal of Consumer Psychology*, Volume 25 Issue 2, pp. 333–358. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.08.002>
- Cho, C.-H., Kang, J., & Cheon, H. J. (2006). Online Shopping Hesitation. *CyberPsychology & Behavior*, Volume 9 Nomor 3, pp. 261-74. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1089/cpb.2006.9.261>
- Dhar, R. (1997). Consumer Preference for a No-Choice Option. *Journal of Consumer Research*, Volume 24 Issue 2, September 1997, pp. 215–231, <https://doi.org/10.1086/209506>
- Dişli Bayraktar, E. (2023). Examining the relationship between relationship marketing, cognitive dissonance, customer satisfaction, and repurchase behavior: A study on online purchasing behavior. *Fiscaoeconomia*, Volume 7 Issue 1, pp. 508-524. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1186447>
- Elaydi, R. (2006). Construct development and measurement of indecisiveness. *Management Decision*, Vol. 44 No. 10, pp. 1363-1376. <https://doi.org/10.1108/00251740610715696>
- Ferrari, J. R., & Dovidio, J. F. (2001). Behavioral information search by indecisive. *Personality and Individual Differences*, Volume 30 Issue 7, pp. 1113-1123. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00094-5](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00094-5)
- Fitzsimons, G. J. (2000). Consumer response to stockouts. *Journal of Consumer Research*, Volume 27, Issue 2, September 2000, pp. 249–266, <https://doi.org/10.1086/314323>
-

- Gandhmal, D. P., & Kumar, K. (2019). Systematic analysis and review of stock market prediction techniques. *Computer Science Review*, Volume 34, pp. 215-232. <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2019.08.001>
- Huang, Guei-Hua, Korfiatis, Nikolaos & Chang, Chun-Tuan (2018). Mobile shopping cart abandonment: The roles of conflicts, ambivalence, and hesitation. *Journal of Business Research*, Volume 85, pp.165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.008>
- Inesi, M. E., Botti, S., Dubois, D., Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2011). Power and choice: Their dynamic interplay in quenching the thirst for personal control. *Psychological Science*, 22(8), 1042-1048.
- Khalid, R. & Farooq, M. (2019). Online Shopping Hesitation in Pakistan. *Global Journal of Emerging Sciences*, 1(1), pp.53-65.
- Khattak, Z. H., & Khattak, A. J. (2023) Using behavioral data to understand shared mobility choices of electric and hybrid vehicles. *International Journal of Sustainable Transportation*, Volume 17 Issue 1, pp. 1-18, <https://doi.org/10.1080/15568318.2021.2004627>
- König, P. D., Wurster, S., & Siewert, M.B. (2022). Consumers are willing to pay a price for explainable, but not for green A.I. Evidence from a choice-based conjoint analysis. *Big Data & Society*, pp1-13. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3890774>
- Lee, I., P., Gilke, S. & James, O. (2020). Do more options always benefit the users of public services? An experimental study of school choice, performance, and satisfaction. *Public Administration Review*, Forthcoming, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3677465>
- Manisera, M., Zuccolotto, P., & Brentari, E. (2020). How perceived variety impacts on choice satisfaction: a two-step approach using the C.U.B. class of models and best-subset variable selection. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 13(2), pp.519-535.
- Manyaga, F., & Hacıoglu, U. (2021). Investigating the impact of mobile telecom service characteristics on consumer satisfaction in urban Uganda. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), Volume 10 Nomor 6, pp. 19-33. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i6.1382>
- Milgram, N., & Tenne, R. (2000). Personality correlates of decisional task avoidant procrastination. *European Journal of Personality*, Volume 14 Issue 2, pp. 141–156. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0984\(200003/04\)14:2<141::AID-PER369>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0984(200003/04)14:2<141::AID-PER369>3.0.CO;2-V)
- Potworowski, G. A. (2010). Varieties of Indecisive Experience: Explaining the Tendency to Not Make Timely and Stable Decisions. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, Issue 71(5-B), 3340. <https://psycnet.apa.org/record/2010-99220-325>
- Sabioni, R, Wartelle, L., Daaboul, J., Le Duigou, J. (2021).Attribute-based integrated product process configurator for mass customization. *Procedia CIRP*, Volume 103, pp. 104-145. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.10.022>



- Sanyal, N. H., Mazumder, R., Singh, R., & Sharma, Y. (2021). Uncertainty and affluent teenagers' luxury buying-decision: The role of avoidance-related indecisiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 58, pp. 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102305>
- Yunus, M., Fauzi, A., & Rini, E. S. (2022). The effect of e-service quality and customer satisfaction on repurchase intention through online consumer review as intervening variables in the marketplace Shopee. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, Volume 1 Nomor 6, pp. 669–679. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v1i6.75>
- Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, Volume 69 Issue 4, pp. 252-261. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.252>
- James, A., Bradshaw, M., Coe, N. M., & Faulconbridge, J. (2018). Sustaining economic geography? Business and management schools and the U.K.'s great economic geography diaspora. *Environment and Planning A: Economy and Spaces*, Volume 50 Issue 6, pp. 1355-1366, <https://doi.org/10.1177/0308518X18764120>

## Model Struktural Hubungan Dimensi *Consumer-Based Brand Equity* dan Keputusan Pembelian Pizza Hut

Isbandriyati Mutmainah<sup>1,\*</sup>, Iis Anisa Yulia<sup>2</sup>, Amelia Gunawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Nusa Bangsa

Jl. KH. Sholeh Iskandar km 4, Cimanggu, Tanah Sareal, Kota Bogor, Indonesia

<sup>1</sup>[isbandriyati@unb.ac.id](mailto:isbandriyati@unb.ac.id); <sup>2</sup>[iis@unb.ac.id](mailto:iis@unb.ac.id); <sup>3</sup>[ameliagunawan29@gmail.com](mailto:ameliagunawan29@gmail.com)

(\*) Penulis Korespondensi

Diterima: 06-10-2022

Disetujui: 27-02-2023

Dipublikasi: 30-01-2024

**How to cite:** Mutmainah, I., Yulia, I. A., & Gunawan, A. (2024). Model struktural hubungan dimensi consumer-based brand equity dan keputusan pembelian Pizza Hut. *Journal of Management and Business Review*, 21(1), 60–81. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v21i1.435>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### ABSTRAK

Lingkungan bisnis yang kompetitif menjadikan merek sebagai aset penting bagi perusahaan untuk bersaing dan bertahan, sehingga produsen harus senantiasa membangun ekuitas mereknya untuk meningkatkan kemampuan diferensiasi produk atau jasa. Ekuitas merek berperan penting dalam menaikkan kinerja perusahaan melalui pengaruh positifnya terhadap keputusan pembelian. Dengan menggunakan metode analisis SEM, penelitian ini mengidentifikasi hubungan struktural antara dimensi ekuitas merek dan pengaruh dimensi ekuitas merek terhadap keputusan pembelian, studi kasus pada konsumen Pizza Hut. Ekuitas merek dalam penelitian ini menggunakan dimensi CBBE yaitu kesadaran merek, asosiasi merek, persepsi kualitas, dan loyalitas merek. Survey dilakukan pada 329 konsumen Pizza Hut yang berdomisili di Jabodetabek. Temuan dari penelitian ini adalah kesadaran merek dan asosiasi merek berpengaruh terhadap persepsi kualitas, sementara persepsi kualitas dan asosiasi merek berpengaruh terhadap loyalitas merek. Kesadaran merek, persepsi kualitas, loyalitas merek, berpengaruh langsung terhadap keputusan pembelian, namun pengaruh langsung asosiasi merek tidak signifikan. Kesadaran merek berpengaruh tidak langsung terhadap keputusan pembelian dengan dimediasi loyalitas merek, dan asosiasi merek berpengaruh tidak langsung terhadap keputusan pembelian dengan dimediasi persepsi kualitas dan loyalitas merek. Hasil ini merekomendasikan pentingnya strategi membangun ekuitas merek khususnya dalam membangun loyalitas ditengah makin maraknya makanan siap saji sejenis.

### Kata Kunci:

*Ekuitas merek; kesadaran merek; asosiasi merek; persepsi kualitas; loyalitas merek; keputusan pembelian; SEM*

### ABSTRACT

A competitive business environment makes brands as an important asset for companies to compete, so they must build brand equity to increase their differentiation capabilities. Brand equity is important in increasing company performance through its positive influence on purchasing decisions. Using the SEM analysis method, this study identified a structural relationship between the dimensions of brand equity and the impact of brand equity on purchasing decisions, a case of Pizza Hut consumers. In this study, brand equity uses the CBBE dimensions: brand awareness, brand associations, perceived quality, and brand loyalty. The survey was conducted on 329 Pizza Hut consumers living in Jabodetabek. The findings from this study indicate that brand awareness and brand associations affect perceived quality, while perceived quality and brand associations affect brand loyalty. Brand awareness, perceived quality, and brand loyalty directly affect purchasing decisions, while the direct impact of brand association is not significant. Brand awareness indirectly affects purchasing decisions through the mediation of brand loyalty, and brand associations indirectly affect purchasing decisions through the mediation

of perceived quality and brand loyalty. These results recommend the importance of strategies to build brand equity, especially in building loyalty amid the increasing prevalence of similar fast food.

**Keywords:**

Brand equity; brand awareness; brand association; perceived quality; brand loyalty; purchasing decision, SEM

## PENDAHULUAN

Persaingan bisnis dalam memperebutkan pangsa pasar semakin ketat, sehingga setiap perusahaan perlu melakukan upaya untuk menarik perhatian konsumen terhadap produknya (Naghash *et al.*, 2022), salah satu caranya adalah dengan membangun ekuitas merek. Merek secara sederhana dapat disebut sebagai identitas unik dari produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi tertentu, yang membedakan antara produk atau layanan serupa dari pesaing (Sandhe, 2016). Merek dengan tingkat ekuitas yang tinggi menggambarkan kinerja perusahaan yang luar biasa baik dalam mempertahankan harga premium yang berkelanjutan, pangsa pasar yang tinggi, ekspansi yang sukses ke bisnis baru, struktur biaya yang kompetitif, dan profitabilitas yang tinggi yang semuanya berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan (Farjam & Hongyi, 2015).

Pizza Hut merupakan merek makanan jenis pizza yang sangat populer di masyarakat. Membuka cabang di Indonesia tahun 1987, saat ini perusahaan tersebut menjadi bagian dari restoran dan waralaba makanan khas Italia terbesar, yang menyediakan berbagai jenis menu selain pizza, seperti salad, nasi, pasta, juga *soft drink* (<https://sarimelatikencana.co.id>). Sejauh ini Pizza Hut masih menjadi *top of mind* dalam makanan cepat saji pizza, seperti tertuang pada **Tabel 1**. Namun seiring dengan perubahan gaya hidup dan preferensi masyarakat terhadap makanan sebagai dampak dari globalisasi, keberhasilan Pizza Hut ini mendorong munculnya pesaing yang menawarkan produk sejenis. Hal ini berdampak pada penurunan beberapa tahun terakhir, sebagaimana terlihat pada **Tabel 1**. Untuk itu kehadiran usaha-usaha pizza dengan merek baru menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh Pizza Hut untuk meningkatkan kemampuan berkompetisi serta menambah jaringan pangsa pasarnya. Membangun ekuitas merek menjadi salah satu strategi yang dapat digunakan. Sebagaimana disampaikan oleh Francioni *et al.*, (2022) strategi *branding* bagi perusahaan menjadi sumber daya fundamental yang melahirkan keunikan dan menciptakan nilai bagi konsumen.

**Tabel 1. Top brand indeks Indonesia**

Merek	Top Brand Index (%)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Pizza Hut	83.70	76.20	48.70	53.8	55.7
Domino's Pizza	9.30	8.90	14.20	17.7	20.5
Izzi Pizza	1.80	-	-	-	-
Papa Ron's	1.60	3.80	8.80	11.0	11.3
Pizza Bar	-	2.30	5.50	4.2	3.1
Gian Pizza	-	2.20	7.50	7.5	4.7

Sumber: [www.topbrand-award.com](http://www.topbrand-award.com) (2022)

Ekuitas merek sangat penting dalam lingkungan dimana ada kebutuhan akan keunikan yang menggambarkan perbedaan dari konsumen lain (Sohaib *et al.*, 2023), dan menjadi determinan penting dalam keputusan pembelian (Boicu *et al.*, 2015). Dengan demikian membangun merek yang kuat dan kompetitif dalam perspektif konsumen harus menjadi strategi kunci bagi organisasi. Ekuitas merek yang kuat dan positif mempunyai berbagai kelebihan seperti keuntungan yang tinggi, peluang meluasnya merek, komunikasi yang efektif serta lebih kuat, serta preferensi dan niat membeli konsumen yang tinggi (Su, 2016). Peran penting ekuitas merek juga telah diakui dalam literatur pemasaran sebagai *intangible asset* yang dapat menaikkan kinerja perusahaan (Jeon, 2017), dan menciptakan hubungan antara merek dan konsumennya (Tanveer & Lodhi, 2016).

Lebih jauh lagi, dalam konstruksi multidimensi, penting untuk mengidentifikasi pengaruh dimensi-dimensi ekuitas merek dan bagaimana mereka berhubungan satu sama lain (Su, 2016). Riset sebelumnya menunjukkan kesadaran merek dan asosiasi merek berpengaruh langsung terhadap keputusan pembelian (Adam & Akber, 2016; Akkucuk & Esmaili, 2016; Azzari & Pelissari, 2020). Namun jika merek yang tersedia di pasar lebih dari satu, maka kesadaran dan ingatan mengenai konsumen pada suatu merek tidak langsung berdampak pada keputusan pembelian, namun bagaimana persepsi pengguna produk kepada kualitas suatu merek dan kesetiaan terhadap merek dari produk tersebut. Sehingga kesadaran merek dan asosiasi merek mungkin hanya langkah pertama untuk menghasilkan sikap dan perilaku terkait merek (Su, 2016).

Penelitian mengenai ekuitas merek sebagian besar mengidentifikasi pengaruh ekuitas merek terhadap keputusan pembelian. Sementara apakah ada hubungan antara dimensi dari ekuitas merek belum banyak diulas. Penelitian ini mencoba menguji hubungan struktural antara dimensi ekuitas merek yaitu kesadaran merek, asosiasi merek, persepsi kualitas, loyalitas merek, dan menguji pengaruh dimensi ekuitas merek terhadap keputusan pembelian. Diharapkan temuan penelitian ini dapat memberi kontribusi positif dalam tataran riset dan tataran pengambilan keputusan manajerial. Dalam tataran riset, penelitian ini dapat memperkaya khasanah riset pemasaran khususnya mengenai ekuitas merek. Dalam tataran pengambilan keputusan manajerial, temuan penelitian ini akan menjadi masukan bagi pimpinan perusahaan terkait pentingnya membangun ekuitas merek untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing.

**Keputusan Pembelian.** Kegiatan pengambilan keputusan pembelian merupakan aktivitas konsumen secara langsung dalam memperoleh serta memanfaatkan produk melalui penawaran dari produsen (Widyastuti & Said, 2017). Keputusan pembelian juga didefinisikan sebagai tahap evaluasi, dimana preferensi konsumen terhadap suatu merek dibentuk (Albari & Safitri, 2018). Keputusan pembelian hanya bisa dilakukan bila tersedia beberapa alternatif pilihan yang bisa dipilih sehingga seseorang melakukan pembelian atau tidak (Serrano *et al.*, 2018). Berbagai faktor terlibat dalam pengambilan keputusan pembelian seperti merek, harga, bentuk, gambar, desain, dan lain-lain (Cuesta *et al.*, 2020). Terdapat lima tahap keputusan pembelian oleh pelanggan yaitu (1) pengenalan kebutuhan

---

atau masalah, (2) pencarian informasi, mengenai apa yang harus dibeli dan tempat membeli, (3) evaluasi terhadap alternatif pilihan, (4) keputusan pembelian, (5) perilaku setelah pembelian (Kotler & Armstrong, 2018). Namun demikian, ketika membuat keputusan pembelian, konsumen tidak selalu melalui semua tahapan tersebut (Rambi, 2015).

**Ekuitas Merek.** Merek merupakan aset strategis bagi perusahaan (Romanello *et al.*, 2020), sangat berharga dan mampu mempengaruhi preferensi konsumen, serta memberi perlindungan bagi pendapatan perusahaan masa depan yang berkelanjutan (Al-Gasawneh & Gharaibeh, 2021). Untuk itu membangun dan mengelola ekuitas merek menjadi keharusan bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesan di pasar dan menjadi sumber keunggulan kompetitif (Rahman *et al.*, 2019; Iglesias *et al.*, 2019). Ekuitas merek didefinisikan sebagai efek turunan dari respon pembeli terkait dengan pemasaran merek (Keller, 2013) yang merupakan sekumpulan aset, baik simbol maupun nama merek, yang bisa menaikkan dan menurunkan *value* dari suatu produk (Aaker, 1991; Farjam & Hongyi, 2015). Sementara (Dara Singh & Islam, 2017) mengartikan ekuitas merek merujuk pada *value* yang diserahkan pelanggan pada merek berdasarkan persepsi mereka tentang harga, kualitas, layanan, dan atribut produk. Pinar *et al.*, (2020) dan Uford & Duh, (2021) mendeskripsikan bahwa kesadaran terhadap merek, persepsi kualitas yang dipersepsikan, asosiasi terkait merek, dan loyalitas terhadap merek merupakan dimensi ekuitas merek.

**Kesadaran merek.** Kesadaran terhadap merek menggambarkan kapabilitas konsumen dalam mengetahui dan mengingat bahwa suatu merek adalah identik dengan kriteria suatu produk (Torres *et al.*, 2015), dan tertanam dalam memori pelanggan (Severi & Ling, 2013; Al-Zyoud, 2020); Romanello *et al.*, 2020). Kesadaran terhadap merek membentuk kekuatan merek yang mengarah ke loyalitas dan asosiasi yang lebih besar (Ghafoor Awan, 2015; Piaralal & Mei, 2015; Ansary & Nik Hashim, 2018). Kesadaran merek juga menjadi dasar utama konsumen dalam pencarian, pengenalan, dan pengingat merek dalam berbagai situasi (Shahid, 2017; Bilgin, 2018), dan erat kaitannya dengan kesan merek bagi konsumen sehingga konsumen mampu mengenali merek di berbagai situasi pasar (Suharto, *et al.*, 2021). Kesadaran terhadap sebuah merek bahkan dapat mempengaruhi persepsi pelanggan dan mengarahkan untuk memilih merek yang berbeda dan bahkan dapat membangun loyalitas terhadap merek tersebut (Foroudi *et al.*, 2018). Dengan demikian kesadaran terhadap merek dapat menghasilkan ekuitas merek dan menjadi alasan dalam mempertimbangkan merek (Pinar *et al.*, 2020).

**Asosiasi merek.** Asosiasi merek merupakan komponen kunci ekuitas merek (Foroudi *et al.*, 2018), yang merupakan sekumpulan informasi tambahan dari sebuah merek dalam ingatan konsumen, yang memiliki berbagai makna bagi konsumen sehingga mampu menciptakan citra merek (Keller, 2013). Asosiasi merek merupakan semua hal terkait dengan merek yang tersimpan dalam memori (Prajapati & Makwana, 2017), yang mudah diingat dalam pikiran pelanggan (Gordon *et al.*, 2016; Rizwan *et al.*, 2021), memiliki banyak bentuk dan dapat menggambarkan karakteristik produk. Asosiasi merek dapat menimbulkan sikap positif di kalangan konsumen, menawarkan nilai kepada konsumen,

---

dan menjadi pertimbangan untuk membeli merek tersebut. Asosiasi merek didorong oleh tingkat kesadaran, pengalaman terhadap merek, dan paparan lainnya, yang menandakan kualitas, kepercayaan diri, dan kredibilitas (Suharto, *et al.*, 2021), yang dapat digunakan oleh konsumen untuk mempermudah dalam pengambilan keputusan pembelian, membangun loyalitas serta memperkuat ekuitas merek. Dengan demikian, asosiasi positif yang kuat akan menyiratkan ekuitas merek yang tinggi (Prajapati & Makwana, 2017).

**Persepsi Kualitas.** Persepsi kualitas merupakan komponen kunci ekuitas merek (Severi & Ling, 2013). Persepsi kualitas merupakan persepsi konsumen terhadap keseluruhan kualitas suatu produk relatif terhadap produk alternatif yang sejenis (Keller, 2013). Persepsi kualitas bukan menggambarkan kualitas produk atau jasa yang sebenarnya namun merupakan penilaian subyektif pelanggan dari pengalaman penggunaan produk dan jasa yang dapat dijadikan pertimbangan dalam memutuskan pembelian ulang dan menentukan loyalitas pelanggan terhadap merek. Persepsi kualitas tidak sama dengan kualitas produk, dimana dalam persepsi kualitas terjadi evaluasi emosional pelanggan pada suatu produk, yang bisa jadi tidak sesuai jika digunakan sebagai evaluasi umum dari produk tersebut, sementara kualitas produk lebih bersifat teknis, dapat diverifikasi dan terukur (Severi & Ling, 2013).

**Loyalitas Merek.** Loyalitas merek menjadi dimensi utama dari ekuitas merek (Sandhe, 2016; Prajapati & Makwana, 2017). Loyalitas merek merupakan keterikatan pelanggan pada suatu merek, yang direpresentasikan oleh sikap dan perilaku (Zhang *et al.*, 2014). Su (2016) mendefinisikan loyalitas merek sebagai kesetiaan pelanggan pada merek, yang ditunjukkan dengan menjadikan merek tersebut sebagai pilihan utama. Loyalitas merek terjadi ketika persepsi positif terhadap suatu merek diciptakan dan ditetapkan oleh konsumen (Buil *et al.*, 2013). Loyalitas merek dapat diukur dari frekuensi pembelian kembali, berada di *top of mind* dan kemauan untuk membayar harga premium (Keller, 2013.; Dara Singh & Islam, 2017). Loyalitas pelanggan terhadap merek menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian suatu produk dengan merek yang sama dan menjaga beralihnya ke merek lain. Pelanggan dikatakan memiliki loyalitas merek yang tinggi jika memiliki komitmen yang tinggi untuk melakukan pembelian ulang, konsisten mendukung merek di masa depan, bahkan jika situasi dapat menyebabkan perilaku beralih.

### **Pengaruh Kesadaran Merek terhadap Keputusan Pembelian**

Kesadaran merek menggambarkan kapabilitas konsumen mengidentifikasi sebuah merek (Suharto *et al.*, 2021), dan menjadi faktor utama yang mempengaruhi keputusan pembelian (van Thuy *et al.*, 2022). Kesadaran merek juga digambarkan sebagai aset yang dapat mempengaruhi persepsi pelanggan dan mengarahkan mereka untuk memilih merek tersebut (Foroudi *et al.*, 2018; Meilani, & Suryawan, 2020). Manakala konsumen memiliki perhatian mendalam pada sebuah merek, maka konsumen dikatakan mempunyai kesadaran merek yang kuat dan akan cenderung mengarah pada peningkatan keputusan pembelian. Dengan meningkatkan kesadaran merek, maka konsumen dapat

lebih tepat dalam mengambil keputusan pembelian (Teng & Huang, 2022). Dengan demikian, kesadaran konsumen terhadap suatu merek yang semakin mendalam mendorong konsumen semakin yakin untuk membeli. Sejalan dengan uraian tentang hubungan antara kesadaran merek dan keputusan pembelian tersebut, penelitian ini membangun hipotesis sebagai berikut:

H1: Kesadaran merek berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian

### **Pengaruh Kesadaran Merek terhadap Persepsi Kualitas**

Riset dari Azzari & Pelissari (2020), Wu & Ho, (2014), Esfahani & Raafaranlou (2017) dan (Loureiro, 2013) menunjukkan adanya hubungan positif antara kesadaran merek dan persepsi kualitas. Kesadaran terhadap sebuah merek dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap sebuah merek tersebut (Foroudi *et al.*, 2018). Kesadaran konsumen yang semakin tinggi terhadap suatu merek menyebabkan konsumen mempunyai perhatian yang mendalam terhadap sebuah merek, termasuk kualitas merek tersebut. Semakin mendalam kesadaran konsumen terhadap suatu merek, semakin baik kualitas yang dipersepsikan oleh konsumen tersebut. Sejalan dengan uraian tentang hubungan antara kesadaran merek dan persepsi kualitas tersebut, penelitian ini membangun hipotesis sebagai berikut:

H2: Kesadaran merek berpengaruh positif terhadap persepsi kualitas

### **Pengaruh Kesadaran Merek terhadap Loyalitas Merek**

Riset menunjukkan ada pengaruh positif kesadaran merek terhadap loyalitas merek (Meilani, & Suryawan, 2020). Kesadaran terhadap sebuah merek dapat mempengaruhi dan bahkan dapat membangun loyalitas terhadap merek tersebut (Foroudi *et al.*, 2018). Kesadaran konsumen terhadap suatu merek muncul manakala konsumen telah mendapatkan pengalaman terkait merek tersebut. Ingatan yang mendalam terhadap merek tersebut, mendorong konsumen lebih percaya diri dan loyal terhadap merek tersebut (Azzari & Pelissari, 2020). Dengan demikian, ketika konsumen perhatian terhadap suatu merek, maka mereka cenderung akan loyal terhadap merek tersebut. Sejalan dengan uraian tentang hubungan antara kesadaran merek dan loyalitas merek tersebut, penelitian ini membangun hipotesis sebagai berikut:

H3: Kesadaran merek berpengaruh positif terhadap loyalitas merek

### **Pengaruh Asosiasi Merek terhadap Keputusan Pembelian**

Riset dari Keller (2013), Mardiana & Haryanto (2022), Sari Dewi *et al.* (2020), Rahman *et al.*, (2019), dan Suharto *et al.* (2021) menunjukkan adanya pengaruh asosiasi merek terhadap keputusan pembelian. Informasi yang diterima konsumen terkait suatu merek memungkinkan munculnya asosiasi konsumen terkait merek tersebut (Azzari & Pelissari, 2020), dan mendorong konsumen melakukan pilihan pembelian manakala asosiasi tersebut selaras dengan kebutuhan konsumen. Sebagaimana disampaikan oleh Foroudi *et al.* (2018) tingginya asosiasi merek mempengaruhi penilaian konsumen terhadap produk dan membantu dalam membuat keputusan pembelian. Dengan demikian semakin

---

positif asosiasi merek, peluang konsumen untuk mengambil keputusan membeli produk dengan merek tersebut semakin besar. Sejalan dengan uraian tentang hubungan antara asosiasi merek dan keputusan pembelian tersebut, penelitian ini membangun hipotesis sebagai berikut:

H4: Asosiasi merek berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian

#### **Pengaruh Asosiasi Merek terhadap Persepsi Kualitas**

Atribut, nilai atau sikap yang diasosiasikan konsumen terhadap suatu merek mencerminkan bagaimana kualitas merek di mata konsumen. Menurut Adam & Akber (2016), asosiasi merek dapat menimbulkan persepsi positif di kalangan konsumen, termasuk persepsi kualitas. Jika sebuah merek memiliki asosiasi yang positif, maka konsumen akan mempersepsikan kualitas merek dengan persepsi yang positif juga. Jadi semakin banyak informasi positif yang tersimpan di benak konsumen maka persepsi konsumen terhadap kualitas merek juga akan semakin meningkat. Semakin positif asosiasi konsumen terkait sebuah merek, persepsi konsumen terhadap kualitas merek semakin baik juga. Sejalan dengan uraian tentang hubungan antara asosiasi merek dan persepsi kualitas tersebut, penelitian ini membangun hipotesis sebagai berikut:

H5: Asosiasi merek berpengaruh positif terhadap persepsi kualitas

#### **Pengaruh Asosiasi Merek terhadap Loyalitas Merek**

Tingkat loyalitas merek yang tinggi salah satunya didorong oleh asosiasi merek (Buil *et al.*, 2013, Susilowati & Sari (2020), Amelia (2018), Oppong & Phiri (2018), Esfahani & Raafaranlou (2017), Romaniuk & Nenycz-Thiel (2013), Severi & Ling, (2013), Maderer *et al.*, (2016), dan Foroudi *et al.*, (2018). Asosiasi merek yang berhubungan dengan atribut merek, target konsumen, kebutuhan konsumen memiliki peran penting pada loyalitas merek (Andik & Rachma, 2022). Asosiasi merek merupakan semua hal terkait merek yang tersimpan dalam memori konsumen. Maka untuk membangun loyalitas konsumen terhadap suatu merek, perusahaan harus mampu menciptakan atribut merek yang unik, positif dan menarik konsumen agar merek tersebut selalu tersimpan dalam memori dan menjadi pertimbangan dalam melakukan pembelian ulang. Sejalan dengan uraian tentang hubungan antara asosiasi merek dan loyalitas merek tersebut, penelitian ini membangun hipotesis sebagai berikut:

H6: Asosiasi merek berpengaruh positif terhadap loyalitas merek

#### **Pengaruh Persepsi Kualitas terhadap Keputusan Pembelian**

Persepsi kualitas dianggap menjadi faktor kunci dalam mempengaruhi proses pengambilan keputusan pelanggan untuk membeli (Severi & Ling, 2013). Persepsi kualitas yang memiliki berbagai atribut seperti estetika, daya tahan, kinerja, kesesuaian, keandalan, fitur, dan kemudahan servis, sebagaimana disampaikan oleh Susilowati & Sari (2020), menjadi pertimbangan konsumen dalam memutuskan pembelian. Konsumen akan cenderung membeli manakala sudah meyakini kualitas dari merek tersebut. Semakin tinggi kualitas yang dipersepsikan konsumen, konsumen semakin yakin dalam

---



mengambil keputusan membeli. Pengaruh persepsi kualitas terhadap keputusan pembelian juga ditemui pada riset dari Susilowati & Novita Sari (2020), Chandra & Keni (2019), Wiastuti & Kimberlee (2018), dan Tanveer & Lodhi (2016). Sejalan dengan uraian tentang hubungan antara persepsi kualitas dan keputusan pembelian tersebut, penelitian ini membangun hipotesis sebagai berikut:

H7: Persepsi kualitas berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian

### **Pengaruh Persepsi Kualitas terhadap Loyalitas Merek**

Tingkat loyalitas merek yang tinggi didorong oleh persepsi kualitas (Buil *et al.*, 2013). Menurut Esfahani & Raafaranlou (2017), persepsi konsumen terhadap kualitas merek merupakan determinan dari daya saing merek tersebut, sehingga perusahaan harus selalu memonitor harapan konsumen terhadap kualitas, agar konsumen tidak beralih. Manakala konsumen memperoleh persepsi yang lebih positif tentang suatu merek, hasilnya adalah loyalitas (Vukasović, 2015). Adanya pengaruh positif persepsi kualitas terhadap loyalitas dapat ditemui pada riset dari Foroudi *et al.* (2018), Calvo-Porrall & Lévy-Mangin (2017), Susilowati & Sari (2020), Esfahani & Raafaranlou (2017), dan Loureiro (2013). Sejalan dengan uraian tentang hubungan antara persepsi kualitas dan loyalitas merek tersebut, penelitian ini membangun hipotesis sebagai berikut:

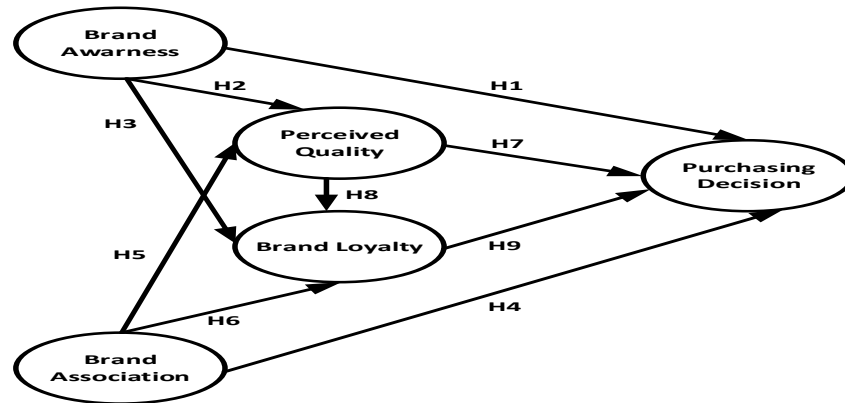
H8: Persepsi kualitas berpengaruh positif terhadap loyalitas merek

### **Pengaruh Loyalitas Merek terhadap Keputusan Pembelian**

Studi empiris dari van Thuy *et al.* (2022) dan Foroudi *et al.* (2018) menunjukkan pengaruh positif loyalitas merek terhadap keputusan pembelian. Ketika konsumen yakin terhadap suatu merek, mereka cenderung memilih merek tersebut dibandingkan yang lain, dan tetap akan melakukan pembelian ulang di waktu mendatang. Riset yang menunjukkan pengaruh positif loyalitas terhadap keputusan pembelian dapat ditemui pada riset dari Widiarta & Wardana (2015), Akkucuk & Esmaeili (2016), Alfionita *et al.*, 2016), Tanveer & Lodhi, (2016), Wiastuti & Kimberlee (2018), Susilowati & Sari (2020), dan Chandra & Keni (2019). Sejalan dengan uraian tentang hubungan antara loyalitas merek dan keputusan pembelian tersebut, penelitian ini membangun hipotesis sebagai berikut:

H9: Loyalitas merek berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

**Kerangka Konseptual Penelitian.** Berdasarkan uraian pada tinjauan pustaka di atas, maka model konseptual yang dibangun dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1 Model Konseptual

## METODE RISET

**Jenis Penelitian.** Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini juga merupakan penelitian konfirmatif yang bertujuan mengkonfirmasi apakah variabel-variabel yang dihubungkan dan diduga berpengaruh terhadap keputusan pembelian berdasarkan kajian literatur, selaras dengan hipotesis yang dibangun. Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan secara tidak langsung melalui kuesioner *online Google Form* selama bulan April – Juli 2021, dan diolah menggunakan Lisrel 8.8. Skala Likert 5 poin, dengan parameter “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju” dipakai pada instrumen pengumpulan data penelitian.

**Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.** Populasi penelitian ini meliputi seluruh konsumen Pizza Hut yang pernah melakukan pembelian produk merek Pizza Hut lebih dari 1 kali dalam jangka waktu 6 bulan terakhir di Jabodetabek. Metode *accidental sampling* digunakan dalam pengambilan sampel dengan cara penarikan sampel berdasarkan responden yang oleh peneliti dianggap dapat digunakan sebagai sampel dan dianggap memiliki kecocokan menjadi sumber data. Dari 350 responden yang merespon, sebanyak 329 responden yang menjawab lengkap dan layak digunakan sebagai data penelitian.

**Metode Analisis Data.** Dalam penelitian ini, dimensi ekuitas merek dan keputusan pembelian merupakan variabel laten, sehingga perlu disusun variabel pengukuran yang menjadi indikator dari variabel laten tersebut. Indikator kesadaran merek meliputi *recall, recognition, purchase, consumption*. Indikator asosiasi merek meliputi atribut produk, atribut tak berwujud, manfaat bagi pelanggan, harga relatif. Indikator persepsi merek meliputi kualitas produk, reputasi produk, karakteristik produk, dan kinerja produk. Indikator dari loyalitas merek meliputi konsisten terhadap merek, komitmen terhadap merek, dan fanatik terhadap merek. Indikator keputusan pembelian meliputi pilihan produk, pilihan merek, pilihan penyalur dan kebutuhan, waktu pembelian, jumlah pembelian, metode pembayaran. Metode analisis yang dipakai adalah *Structural Equation Modelling (SEM)*. Merujuk pendapat Hair *et al.* (2010), langkah analisis yang digunakan adalah pengujian pada model pengukuran dan pada model

struktural. Pengujian pada model pengukuran dilakukan dengan uji reliabilitas dan validitas data penelitian. Reliabilitas diuji dengan membandingkan nilai *CR* dan *VE* dengan standar sebagaimana disampaikan oleh Mutmainah *et al.*, (2020), yaitu *CR* minimal 0,6 dan *VE* minimal 0,5 untuk setiap skala. Sementara uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien *standardized loading factor item* dengan standar sebagaimana disampaikan oleh Hair *et al.* (2010) serta Lowry & Gaskin (2014), yaitu di atas 0,50. Untuk pengujian model struktural, dilakukan dengan tiga uji kesesuaian model struktural, yaitu uji kesesuaian mutlak, inkremental dan parsimoni. Hubungan kausal antara dimensi ekuitas merek dan pengambilan keputusan pembelian diuji dengan melihat hasil *t* hitungannya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Karakteristik Responden.** Dari 329 responden, 67,1% adalah perempuan. Sebagian besar responden berusia muda (kurang dari 50 tahun) yaitu sekitar 93,7%. 88% berpendidikan SLTA sampai sarjana. 42,6% karyawan swasta dan 33,7% pelajar dan mahasiswa. Sebagian besar responden berpenghasilan antara 5 juta rupiah ke bawah.

**Model Pengukuran.** Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan data penelitian yang reliabel dan valid, dimana semua koefisien *CR* > 0.6 nilai *VE* > dari 0.5 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa data penelitian reliabel. Dari seluruh indikator yang dipakai dalam penelitian ini seluruh koefisien memiliki *standardized loading factor* > 0.5. Secara rinci hasil pengujian model pengukuran ditunjukkan pada **Tabel 2**.

**Tabel 2. CFA Variabel Penelitian**

Variabel Laten	Indikator	<i>SLF</i>	<i>t value</i>	<i>CR</i>	<i>VE</i>
<i>Brand Awareness</i>	BAW1	0.67	12.40	0.8	0.5
	BAW2	0.69	12.83		
	BAW3	0.78	15.05		
	BAW4	0.57	10.63		
<i>Brand Assosiation</i>	BAS1	0.81	17.35	0.9	0.6
	BAS2	0.73	15.23		
	BAS3	0.85	18.52		
	BAS4	0.81	17.28		
<i>Perceived Quality</i>	PQ1	0.73	10.45	0.8	0.5
	PQ2	0.75	15.12		
	PQ3	0.79	13.31		
	PQ4	0.69	11.62		
<i>Brand Loyalty</i>	BL1	0.74	10.87	0.9	0.6
	BL2	0.78	19.30		
	BL3	0.75	13.20		
	BL4	0.80	14.36		
	BL5	0.84	14.17		
	BL6	0.73	13.03		
<i>Purchased Decision</i>	PD1	0.76	11.48	0.9	0.6
	PD2	0.79	15.28		
	PD3	0.75	14.28		
	PD4	0.84	16.44		
	PD5	0.61	11.34		
	PD6	0.81	15.71		

Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

**Model Struktural.** Uji model struktural digunakan untuk memvalidasi model konseptual yang diusulkan. Sebagaimana tertuang dalam **Tabel 3**, hasil uji kecocokan seluruh model menunjukkan dimana matriks kovarian populasi sama dengan matriks kovarian sampel sehingga hipotesis nol diterima. Dapat dikatakan bahwa struktur model yang dibangun dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menduga struktur populasinya. Kemudian Hasil uji hubungan parsial antar variabel laten sebagaimana dibangun dalam model struktural penelitian tertuang pada **Tabel 4**. Dari seluruh hipotesis yang dibangun, H3 dan H4 tidak signifikan pada level signifikansi 5%.

**Tabel 3. Goodness of Fit Model Struktural**

No	Kriteria	Standar	Nilai	Kesimpulan
	Kesesuaian mutlak			
1	<i>Chi-Square</i>	Semakin kecil semakin baik	684.90	<i>good fit</i>
2	<i>GFI</i>	$GFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> ;	0.85	<i>marginal fit</i>
		$0.8 \leq GFI \leq 0.90$ <i>marginal fit</i>		
3	<i>RMSEA</i>	$RMSEA \leq 0.08$ <i>good fit</i> ,	0.07	<i>good fit</i>
		$RMSEA \leq 0.05$ <i>close fit</i>		
	Kesesuaian inkremental			
4	<i>AGFI</i>	$AGFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> ,	0.81	<i>marginal fit</i>
		$0.08 \leq AGFI \leq 0.90$ <i>marginal fit</i>		
5	<i>NFI</i>	$NFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> ,	0.97	<i>good fit</i>
		$0.80 \leq NFI < 0.90$ <i>marginal fit</i>		
6	<i>CFI</i>	$CFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> ,	0.98	<i>good fit</i>
		$0.08 \leq CFI \leq 0.90$ <i>marginal fit</i>		
7	<i>IFI</i>	$IFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> ,	0.98	<i>good fit</i>
		$0.08 \leq IFI \leq 0.90$ <i>marginal fit</i>		
	Kesesuaian parsimoni			
8	<i>Normed Chi-square</i>	$1.0 \leq X^2 \leq 3.0$	2.9	<i>good fit</i>

Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

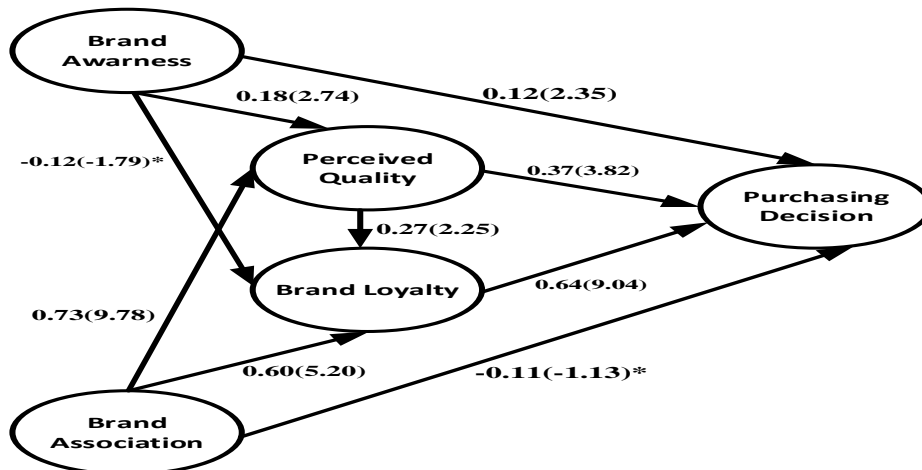
**Tabel 4. Hubungan variabel laten dalam model**

No	Jalur	t hitung	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh total
1	<i>BAW</i> → <i>PD</i>	2.35	0.12		
2	<i>BAW</i> → <i>PQ</i>	2.74	0.18		
3	<i>BAW</i> → <i>BL</i>	-1.79*	-0.12*		
4	<i>BAS</i> → <i>PD</i>	-1.13*	-0.11*		
5	<i>BAS</i> → <i>PQ</i>	9.78	0.73		
6	<i>BAS</i> → <i>BL</i>	5.20	0.60		
7	<i>PQ</i> → <i>PD</i>	3.82	0.37		
8	<i>PQ</i> → <i>BL</i>	2.25	0.27		
9	<i>BL</i> → <i>PD</i>	9.04	0.64		
10	<i>BAW</i> → <i>PQ</i> → <i>PD</i>			0.07	0.18
11	<i>BAS</i> → <i>PQ</i> → <i>PD</i>			0.27	
12	<i>BAS</i> → <i>BL</i> → <i>PD</i>			0.38	
13	<i>BAW</i> → <i>PQ</i> → <i>BL</i> → <i>PD</i>			0.03	0.15
14	<i>BAS</i> → <i>PQ</i> → <i>BL</i> → <i>PD</i>			0.13	

\*tidak signifikan pada  $\alpha$  5%

Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

**Pembahasan.** Analisis terhadap hubungan kausal antar variabel laten dalam model dilihat dari koefisien persamaan struktural serta nilai t hitung seperti yang disampaikan pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2 Model Struktural

Penelitian ini bermaksud untuk menguji hubungan struktural empat dimensi ekuitas merek dan keputusan pembelian. Hasil penelitian menunjukkan dari 9 hipotesis yang dibangun, ada 2 hipotesis yang tidak terbukti, yaitu H3 yang menguji pengaruh kesadaran merek terhadap loyalitas merek dan H4 yang menguji pengaruh asosiasi merek terhadap keputusan pembelian.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kesadaran merek berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian. Hasil uji hipotesis memperlihatkan bahwa kesadaran merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian ( $\gamma = 0.12$  dan  $t$  hitung = 2.35). Dapat diartikan, semakin mendalam kesadaran konsumen terhadap merek Pizza Hut, peluang untuk melakukan pembelian semakin besar. Pengaruh positif ini dapat dijelaskan paling tidak dengan empat hal. Pertama, ada kesadaran konsumen yang mendalam terhadap atribut yang melekat pada merek Pizza Hut, sehingga semakin kuat atribut merek tersebut, semakin mendorong konsumen mengambil keputusan membeli. Kedua, sebagai merek pizza yang pertama di Indonesia dengan simbol khas membuat Pizza Hut mudah dikenali. Ketiga, *outlet* banyak ditemui di berbagai pusat perbelanjaan, iklan yang produktif di berbagai media membuat mereknya sangat mudah dikenali dan diingat. Keempat, *Top Brand Index* 2021 yang menempatkan Pizza Hut sebagai *Top of Mind* menggambarkan kualitas produk dan layanan yang memuaskan yang melekat pada pelanggan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian dari Keller (2013), Mardiana & Haryanto (2022), Sari Dewi *et al.*, (2020); Rahman *et al.* (2019); dan Suharto *et al.* (2021) bahwa kesadaran merek berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa kesadaran merek berpengaruh signifikan terhadap persepsi kualitas. Hasil uji hipotesis memperlihatkan bahwa kesadaran merek berpengaruh positif dan signifikan

terhadap persepsi kualitas ( $\gamma = 0.18$  dan  $t$  hitung = 2.74). Dapat diartikan, semakin mendalam kesadaran pelanggan terhadap merek maka persepsi pelanggan terhadap kualitas merek akan semakin baik. Pada merek Pizza Hut, persepsi kualitas yang menggambarkan keseluruhan persepsi pelanggan tentang kehebatan dan kualitas produk bila diperbandingkan dengan merek lain, dipengaruhi oleh kemampuan konsumen menyimpan dan mengingat kembali memori tentang merek baik yang disebabkan karena pengalaman pribadi, maupun karena intensitas iklan yang dia ketahui. Sehingga, semakin tinggi kemampuan konsumen mengenali dan mengingat kembali merek Pizza Hut, semakin semakin tinggi persepsi pelanggan terhadap keunggulan dan kualitas produk merek Pizza Hut. Hasil uji hipotesis ini selaras dengan temuan dari Azzari & Pelissari (2020), Wu & Ho (2014); Esfahani & Raafaranlou (2017); Loureiro (2013).

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kesadaran merek berpengaruh signifikan terhadap loyalitas merek. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kesadaran merek tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas merek ( $\gamma = -0.12$  dan  $t$  hitung = -1.79). Artinya, kesadaran merek tidak mampu menaikkan loyalitas konsumen terhadap merek. Sebagaimana diketahui loyalitas konsumen terhadap merek merupakan preferensi konsumen untuk melakukan pembelian merek yang sama secara konsisten, yang dipengaruhi banyak faktor seperti kepuasan dan kepercayaan. Pada kasus Pizza Hut, kesadaran yang mendalam terhadap merek yang lebih didominasi oleh atribut yang melekat pada merek, jika tanpa diimbangi dengan kepuasan atau kepercayaan terhadap merek tersebut tidak menjamin konsumen menjadi loyal terhadap merek tersebut.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa asosiasi merek berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa asosiasi merek tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian ( $\gamma = -0.11$  dan  $t$  hitung = -1.13). Artinya, pada kasus Pizza Hut, asosiasi merek yang semakin kuat tidak mampu menggerakkan konsumen untuk mengambil keputusan membeli. Segala sesuatu yang tersimpan dalam benak terkait suatu merek hanya akan menggerakkan konsumen untuk membeli manakala mampu memberikan informasi yang lengkap terkait merek sehingga menjadi pertimbangan konsumen dalam melakukan pembelian. Dalam penelitian ini segala hal dan kesan yang ada pada konsumen terhadap merek Pizza Hut belum mampu secara langsung menggerakkan konsumen untuk membeli, perlu mediasi faktor lain seperti persepsi kualitas atau loyalitas merek. Hasil penelitian ini mendukung riset dari Prajapati & Makwana (2017), Chandra & Keni (2019), dan van Thuy *et al.*, (2022).

Hipotesis kelima menyatakan bahwa asosiasi merek berpengaruh signifikan terhadap persepsi kualitas. Hasil uji hipotesis memperlihatkan bahwa asosiasi merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi kualitas ( $\gamma = 0.73$  dan  $t$  hitung = 9.78). Dapat diartikan, semakin kuat rasa, penilaian, pengalaman, keyakinan, sikap, gambaran, terkait dengan merek Pizza Hut, semakin baik persepsi pelanggan terhadap kualitas pizza dengan merek tersebut. Semua yang terkait dengan ingatan terhadap merek baik manfaat, citra dan inovasi memungkinkan konsumen untuk dapat mempersepsikan

---

kehebatan dan kualitas produk merek tersebut dibandingkan merek lain. Sehingga, semakin banyak ingatan positif pelanggan terhadap produk merek, semakin tinggi kualitas merek Pizza Hut yang dipersepsikan oleh pelanggan. Hasil uji hipotesis ini selaras dengan temuan Adam & Akber (2016).

Hipotesis keenam menyatakan asosiasi merek berpengaruh signifikan terhadap loyalitas merek. Hasil uji hipotesis memperlihatkan bahwa asosiasi merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek ( $\gamma = 0.60$  dan  $t$  hitung = 5.20). Dapat diartikan, semakin menguat rasa, penilaian, pengalaman, keyakinan, sikap, gambaran, terhadap segala hal terkait dengan merek Pizza Hut, pelanggan akan semakin loyal terhadap merek tersebut, baik dengan melakukan pembelian ulang, menyampaikan penilaian positif maupun merekomendasikan kepada orang lain. Hasil ini selaras dengan temuan dari Amelia (2018), Oppong & Phiri (2018), Susilowati & Sari (2020), Esfahani & Raafaranlou (2017), Romaniuk & Nenycz-Thiel (2013), Severi & Ling (2013), Maderer *et al.* (2016), Foroudi *et al.* (2018).

Hipotesis ketujuh menyatakan persepsi kualitas berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian. Hasil uji hipotesis memperlihatkan bahwa persepsi kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian ( $\beta = 0.73$  dan  $t$  hitung = 3.82). Dapat diartikan, semakin baik kualitas yang dipersepsikan oleh pelanggan, semakin besar peluang pelanggan untuk pengambilan keputusan pembelian pizza merek Pizza Hut. Persepsi kualitas memungkinkan pelanggan mengurangi ketidakpastian mereka dalam pengambilan keputusan. Persepsi pelanggan bahwa produk merek Pizza Hut lebih unggul dibandingkan merek lain mengurangi potensi resiko pembelian dan akan meningkatkan peluang pengambilan keputusan untuk membeli. Hasil uji hipotesis ini selaras dengan temuan dari Susilowati & Sari (2020), Chandra & Keni (2019), Wiastuti & Kimberlee (2018), Tanveer & Lodhi (2016).

Hipotesis kedelapan menyatakan bahwa persepsi kualitas berpengaruh signifikan terhadap loyalitas merek. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa persepsi kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek ( $\beta = 0.27$  dan  $t$  hitung = 2.25). Dapat diartikan, semakin baik kualitas Pizza Hut yang dipersepsikan oleh pelanggan, pelanggan akan semakin loyal terhadap merek tersebut, baik dengan melakukan pembelian ulang, menyampaikan penilaian positif maupun merekomendasikan kepada orang lain. Pengalaman mengonsumsi dan informasi yang pelanggan terima mengenai keunggulan Pizza Hut menyebabkan pelanggan enggan beralih pada merek lain, sejauh upaya pemasaran pesaing tidak mampu mengalihkan pilihan pelanggan. Hasil uji hipotesis ini selaras dengan temuan dari Buil *et al.* (2013), Amelia (2018), Susilowati & Sari (2020), Esfahani & Raafaranlou (2017), Loureiro (2013).

Hipotesis kesembilan menyatakan loyalitas merek berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian. Hasil uji hipotesis memperlihatkan bahwa loyalitas merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian ( $\beta = 0.64$  dan  $t$  hitung = 9.04). Dapat diartikan, semakin

---

semakin meningkat loyalitas pelanggan Pizza Hut, semakin besar peluang pelanggan untuk pengambilan keputusan pembelian. Pada dasarnya, pelanggan yang loyal terhadap produk akan tetap melanjutkan pembelian, walaupun terdapat produk alternatifnya. Biasanya ini terjadi jika harapan pelanggan terhadap atribut produk tersebut sudah terpenuhi. Dengan demikian, pelanggan akan mengambil keputusan pembelian Pizza Hut kembali jika membutuhkan atau ingin membeli produk pizza. Hasil uji hipotesis ini selaras dengan temuan dari Alfionita *et al.* (2016), Widiarta & Wardana (2015), Chandra & Keni (2019), Wiastuti & Kimberlee (2018).

Selain pengaruh langsung, hasil uji hipotesis juga membuktikan adanya pengaruh tidak langsung kesadaran merek dan asosiasi merek terhadap keputusan pembelian. Hasil penelitian menunjukkan melalui mediasi persepsi kualitas, kesadaran merek terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian dengan koefisien sebesar 0.07. Karena pengaruh langsung kesadaran merek terhadap keputusan pembelian memiliki koefisien yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh sebenarnya dari kesadaran merek terhadap keputusan pembelian adalah langsung. Melalui mediasi persepsi kualitas, asosiasi merek terbukti berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian dengan koefisien sebesar 0.27. Semakin positif asosiasi merek, semakin baik persepsi kualitas dan semakin meningkat keputusan pembelian. Selain melalui mediasi persepsi kualitas, asosiasi merek juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian melalui mediasi loyalitas merek dengan koefisien sebesar 0.38. Semakin positif asosiasi merek, semakin meningkat loyalitas merek dan semakin meningkat keputusan pembelian. Karena hasil uji hipotesis tidak mampu membuktikan pengaruh langsung asosiasi merek terhadap keputusan pembelian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa asosiasi merek mampu meningkatkan keputusan pembelian hanya melalui mediasi persepsi kualitas dan melalui mediasi loyalitas merek.

Hasil penelitian yang membuktikan pengaruh signifikan persepsi kualitas terhadap loyalitas merek, menyebabkan jalur pengaruh tidak langsung kesadaran merek dan asosiasi merek terhadap keputusan pembelian selain melalui jalur pengaruh persepsi kualitas terhadap keputusan pembelian juga melalui jalur pengaruh persepsi kualitas terhadap loyalitas merek. Sehingga temuan ini juga menunjukkan bahwa kesadaran merek terbukti berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian melalui mediasi persepsi kualitas dan loyalitas merek dengan koefisien sebesar 0.03. Semakin mendalam kesadaran pelanggan terhadap segala aspek terkait dengan merek menyebabkan meningkatnya kualitas merek yang dipersepsikan oleh pelanggan. Selanjutnya, semakin meningkat kualitas merek yang dipersepsikan oleh pelanggan, semakin tinggi loyalitas pelanggan terhadap merek tersebut. Dan semakin tinggi loyalitas pelanggan terhadap merek, semakin besar peluang pelanggan untuk mengambil keputusan pembelian pizza merek Pizza Hut.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

---



**Kesimpulan.** Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan struktural antar empat dimensi ekuitas merek, yaitu kesadaran merek, asosiasi merek, persepsi kualitas, serta loyalitas merek dan keputusan pembelian produk Pizza Hut. Dari empat dimensi ekuitas merek, dimensi kesadaran merek, persepsi kualitas, loyalitas merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian, sementara pengaruh asosiasi merek tidak signifikan. Hasil uji hubungan kausal antar empat dimensi ekuitas merek menunjukkan kesadaran merek dan asosiasi merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi kualitas. Asosiasi merek, dan persepsi kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek.

**Implikasi manajerial.** Hasil penelitian yang membuktikan adanya bahwa hubungan kausal yang signifikan antara dimensi ekuitas merek dan antara dimensi ekuitas merek dan keputusan pembelian, khususnya kesadaran merek, persepsi kualitas, dan loyalitas merek, dapat membantu perusahaan untuk lebih fokus pada peningkatan ekuitas merek. Perusahaan harus memberi perhatian lebih dalam membangun ekuitas merek yang lebih baik dengan meningkatkan kesadaran merek, kualitas yang dipersepsikan, dan loyalitas merek. Kesadaran konsumen terhadap merek dapat ditingkatkan melalui logo yang menarik serta varian dan rasa produk. Perusahaan harus menjaga dan meningkatkan kualitas merek sesuai dengan harapan konsumen, melalui penampilan sertifikasi halal, aman dan standar kualitas lainnya. Loyalitas merek dapat ditingkatkan dengan membangun relasi yang lebih dekat dengan konsumen melalui *member card*, promosi dan inovasi varian produk secara berkala.

**Keterbatasan Penelitian dan Saran.** Riset ini menguji hubungan struktural antara dimensi ekuitas merek dan pengaruh ekuitas merek terhadap keputusan pembelian, tanpa memasukkan variabel anteseden ekuitas merek atau variabel yang memoderasi pengaruh ekuitas merek terhadap keputusan pembelian. Perlu riset lanjutan dengan memasukkan variabel anteseden ekuitas merek ke dalam model sehingga dapat memperkaya khasanah penelitian. Riset selanjutnya juga dapat diperkaya dengan menggunakan kepuasan pelanggan dan kepercayaan sebagai variabel moderasi ekuitas merek terhadap keputusan pembelian untuk mengkonfirmasi kembali hasil riset tersebut. Obyek riset selanjutnya dapat dilakukan pada produk-produk yang memiliki konsumen yang spesifik misalkan produk ramah lingkungan, produk rumah tangga, atau produk yang berharga murah.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity, capitalizing on the value of a brand name*. The free press, New York, London, Toronto, Sidney.
- Alfionita, C. M., Suharyono, Yulianto, E. (2016). Pengaruh ekuitas merek terhadap keputusan pembelian (Survei pada pembeli Oppo smartphone di counter handphone MATOS). *Administrasi Bisnis*, 36(1), 178-185. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1415>
- Almestarihi, R., Al-Gasawneh, J.A., Al-jabali, S., Gharaibeh, M.K., Odai, E., & Nusairat, N.M. (2021). The impact of social media marketing on brand equity: A systematic review. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(6), 4073-4088. doi: 10.17762/turcomat.v12i6.8378
- Adam, M.A. & Akber, S. N. (2016). The impact of brand equity on consumer purchase decision of cell phones. *European Journal of Business and Innovation Research*, 4(4), 60-133. doi: 10.37745/ejbir.2013
- Akkucuk, U. & Esmaeili, J. (2016). The impact of brands on consumer buying behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science*. (2147-4478), 5(4), 1-16. doi 10.20525/ijrbs.v5i4.551.
- Albari & Safitri, I. (2018). The influence of product price on consumers' purchasing decisions. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(2), 328-337.
- Al-Zyoud, M. F. (2020). The role of firm's mobile applications in developing brand's equity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 324-340. doi 10.9770/jesi.2020.8.2(19)
- Amelia, S. (2018). The effect of perceived quality, brand awareness, and brand loyalty toward brand equity of Beer Bintang in Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 7(1), 806-823.
- Andik, S. D. S., & Rachma, A. fitri. (2022). The impact of brand awareness, brand association, and perceived quality towards brand loyalty (a case study of new product). *E3S Web of Conferences*, 348, 00035, 1-7. doi 10.1051/e3sconf/202234800035.
- Ansary, A., & Nik Hashim, N. M. H. (2018). Brand image and equity: The mediating role of brand equity drivers and moderating effects of product type and word of mouth. *Review of Managerial Science*, 12(4), 969-1002. doi 10.1007/s11846-017-0235-2
- Awan, A.G., & Rehman, A. (2014). Impact of customer satisfaction on brand loyalty: An empirical analysis of home appliances in Pakistan. *British Journal of Marketing Studies*, 2(8), 18-32.
- Azzari, V., & Pelissari, A. (2020). Does brand awareness influences purchase intention? The mediation role of brand equity dimensions. *Brazilian Business Review*, 17(6), 669-685. doi 10.15728/BBR.2020.17.6.4
-

- Bernarto, I., Berlianto, M. P., Meilani, Y. F. C. P., Masman, R. R., & Suryawan, I. N. (2020). The influence of brand awareness, brand image, and brand trust on brand loyalty. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 412. doi. 10.24912/jm.v24i3.676
- Bilgin, Y. (2018), The effect of social media marketing activities on brand awareness, brand image and brand loyalty. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 128-148. doi 10.15295/bmij.v6i1.229.
- Boicu, M. C., Cruz, A., & Karamanos, A. (2015). The influence of online review on brand equity and purchase intention of smartphone and tablets in Romania. *Marketing and Consumer Behavior*, 719-728.
- Buil, I., Martinez E., & de Chernatony, L. (2013). The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 62-74. doi 10.1108/10610420710779636.
- Calvo-Porrá, C. & Lévy-Mangin, J-P. (2017). Store brands' purchase intention: Examining the role of perceived quality. *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 90-95. doi 10.1016/j.iedeen.2016.10.001.
- Chandra C. & Keni. (2019). Pengaruh brand awareness, brand association, perceived quality, dan brand loyalty terhadap customer purchase decision. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 176-185. doi 10.24912/jmieeb.v3i1.3506.
- Cuesta, F., Paidá, G., & Buele, I. (2020). Influence of olfactory and visual sensory stimuli in the perfume-purchase decision. *International Review of Management and Marketing*, 10(1), 63-71. doi 10.32479/irmm.8963
- Dara Singh, K. S. & Islam, Md. A. (2017). Validating an instrument for measuring brand equity of CSR driven organizations in Malaysia. *Management and Marketing*, 12(2), 237-251. doi 10.1515/mmcks-2017-0015
- Dewi, L. G. P. S, Edyanto, N., & Siagian, H. (2020). The effect of brand ambassador, brand image, and brand awareness on purchase decision of Pantene shampoo in Surabaya, Indonesia. *SHS Web of Conferences*, 76, 01023. doi. 10.1051/shsconf/20207601023
- Esfahani, A. M. & Raafaranlou, A. (2017). Providing structural model of factors affecting on brand equity. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(4), 1119-1129.
- Farjam, S., & Hongyi, X. (2015). Reviewing the concept of brand equity and evaluating consumer-based brand equity (CBBE) models. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(8), 14-29.
- Foroudi, P., Jin, Zhongqi., Gupta, S., & Foroudi, M. M. (2018). Perceptual components of brand equity: Configuring the symmetrical and asymmetrical paths to brand loyalty and brand purchase intention. *Journal of Business Research*, 89, 462-474. doi 10.1016/j.jbusres.2018.01.031
-

- Francioni, B., Curina, I., Hegner, S. M., Cioppi, M., & Pencarelli, T. (2022). Managing brand equity in the brewing sector. *British Food Journal*, 124(13), 501-519. doi. 10.1108/BFJ-10-2021-1160
- Gordon, B. S., James, J. D., Yoshida, M. (2016). The development of brand association measures in multiple product categories: New findings and implications for goods and service brands. *International Journal of Business Administration*, 7(3), 140-152. doi 10.5430/ijba.v7n3p140
- Hair J.F. Jr., Balck, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.. (2010). *Multivariate data analysis*. 6<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Educational, Inc.
- Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 96, 343-354. doi. 10.1016/j.jbusres.2018.05.043
- Jeon, J-E. (2017). The impact of brand concept on brand equity. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), 233-245. doi 10.1108/apjie-08-2017-030
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. doi 10.2307/1252054.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. 17<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Loureiro, S. M. C. (2013). The effect of perceived benefits, trust, quality, brand awareness/associations and brand loyalty on internet banking brand equity. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 4(2), 139-158. doi 10.7903/ijecs.1000
- Lowry, P. B. & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, June, 1-44. doi 10.1109/TPC.2014.2312452.
- Maderer, D., Holtbrügge, D., & Woodland, R. (2016). The impact of brand associations on brand loyalty in the football industry: A Comparison of fans from developed and emerging football markets. *Sport, Business, and Management: An International Journal*, 6(5), 499-519. doi 10.1108/SBM-06-2016-0026.
- Mardiana, A. P., & Haryanto, B. (2022). Purchasing decisions in the new normal period: implementation of digital marketing, brand awareness, and viral marketing at Shopee e-commerce on the use of SPayLater. *Journal of Economics and Business*, 5(3). doi. 10.31014/aior.1992.05.03.447
- Mutmainah, I., Suharjo, B., & Nurmalina, R. (2020). The influence of dynamic capability and performance on the competitiveness of private higher education. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(9).
-

- Naghash, A., Dolatabadi, H. R., & Aghdaie, S. F. A. (2022). The analysis of the moderating role of brand type in the association of endorser credibility with endorser congruence and consumer based-brand equity. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(4), 793-814.
- Oppong, P. K. & Phiri, M. A. (2018). Impact of brand awareness and association on loyalty: The role of equity in plant medicine market in Kumasi, Ghana. *African Journal of Business and Economic Research*, 13(2), 163-181. doi 10.31920/1750-4562/2018/v13n2a8
- Piaralal, S. & Mei, T. M. (2015). Determinants of brand equity in private healthcare facilities in Klang Valley, Malaysia. *American Journal of Economics*, 5(2), 177-182. doi 10.5923/c.economics.201501.21.
- Pinar, M., Girard, T., & Basfirinci, C. (2020). Examining the relationship between brand equity dimensions and university brand equity: An empirical study in Turkey. *International Journal of Educational Management*, 34(7), 1119–1141. doi. 10.1108/IJEM-08-2019-0313.
- Prajapati, M.C. & Makwana, A. K. (2017). Impact of brand equity on consumer purchase decision of dairy product. *International Journal Of Business Quantitative Economic and Management Research*, 4(1), 115-121.
- Rahman, M., Rodríguez-Serrano, M. Á., & Lambkin, M. (2019). Brand equity and firm performance: the complementary role of corporate social responsibility. *Journal of Brand Management*, 26(6), 691–704. doi. 10.1057/s41262-019-00155-9.
- Rambi, W. (2015). The influence of consumer behavior on purchase decision Xiaomi cellphone in Manado. *Jurnal EMBA*, 3(2), 917-927.
- Rizwan, S., Al-Malkawi, H.-A., Gadar, K., Sentosa, I., & Abdullah, N. (2021). Impact of brand equity on purchase intentions: empirical evidence from the health takaful industry of the United Arab Emirates. *ISRA International Journal of Islamic Finance Emerald Publishing Limited* 0128-1976. doi10.1108/IJIF-07-2019-0105
- Romanello, D. L., Freire, O., Quevedo-Silva, F., & Santos, E. B. A. (2020). Brand equity and brand value: Proposition and validation of a model. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(3), 496-514. doi. 10.5585/remark.v19i3.17261.
- Romaniuk, J. & Nenycz-Thiel, M. (2013). Behavioral brand loyalty and consumer brand associations. *Journal of Business Research*, 66(1), 67-72. doi 10.1016/j.jbusres.2011.07.024
- Sandhe, A. A. (2016). An exploratory study of brand equity of a commercial bank in Vadodara, India. *Independent Journal of Management & Production*, 7(2), 289-302. doi 10.14807/ijmp.v7i2.404
- Serrano, R. M., Ramírez, M. R. G., & Gascó, J. (2018) : Should we make or buy? An update and review. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 137-148. doi. 10.1016/j.iemeen.2018.05.004
-

- Shahid, Z., Hussain, T., aZafar, F. (2017). The impact of brand awareness on the consumers' purchase intention. *Journal of Marketing and Consumer Research*. www.iiste.org ISSN. In An International Peer-reviewed Journal, 33, 34-38
- Severi, E. & Ling, K. C. (2013). The mediating effects of brand association, brand loyalty, brand image and perceived quality on brand equity. *Asian Social Science*, 9(3), 125-137. doi 10.5539/ass.v9n3p125.
- Sohaib, M., Mlynarski, J., & Wu, R. (2023). Building brand equity: the impact of brand experience, brand love, and brand engagement-a case study of customers' perception of the apple brand in China. *Sustainability*, 15(1), 1-19. doi. 10.3390/su15010746.
- Su, J. (2016). Examining the relationships among the brand equity dimensions: Empirical evidence from fast fashion. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(3), 464-480. doi 10.1108/APJML-01-2015-0004.
- Suharto, Yuliansyah, Suwanto. (2021). Social media marketing, online customer review and brand awareness on purchase decision. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1-14.
- Susilowati, E. & Sari, A. N. (2020). The influence of brand awareness, brand association, and perceived quality toward consumer's purchase intention: A case of Richeese Factory, Jakarta. *Independent Jurnal of Management & Production*, 11(1), 39-53. doi 10.14807/ijmp.v
- Tanveer, Z. & Lodhi, R. N. (2016). The effect of brand equity on customer satisfaction: An empirical study based on David Aaker's brand equity model. *IUP Journal of Brand Management*, 13(3), 43-54.
- Teng, Y.-T., & Huang, K.-P. (2022). The effect of brand awareness on consumers' repurchase intention- A study of streaming media. *In The International Journal of Organizational Innovation*, 15(2), 80-91.
- Torres, P. M., Augusto, M. G., & Lisboa, J. V. (2015). Determining the causal relationships that affect consumer-based brand equity: The mediating effect of brand loyalty. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(6), 944-956. doi.org/10.1108/MIP-11-2014-0211.
- Uford, D. I., & Duh, H. I. (2021). Measuring the sources and outcomes of customer-based brand equity in a service industry. *African Journal of Business and Economic Research*, 16(2), 245-266. doi. 10.31920/1750-4562/2021/V16N2A12.
- van Thuy, N., Anh, N. T. N., & Binh, N. T. X. (2022). Impact of brand equity on brand consumer purchase decision: A case study of mobile retailer in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 9(2), 229-239. doi. 10.15549/jeecar.9i2.762.
- Vukasovič, T. (2015). Managing consumer-based brand equity in higher education. *Managing Global Transitions*, 13 (1): 75-90
- Wiastuti, R.D. & Kimberlee, S. (2018). Pengaruh ekuitas merek terhadap keputusan pembelian di Simetri Coffee Roaster Puri, Jakarta. *Jurnal Pariwisata*, 5(2), 133-146.
-

Widhiarta, I. G. T., & Wardana, I. M. (2015). Pengaruh ekuitas merek terhadap keputusan pembelian iphone di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(4), 832–848.

Widyastuti, S., & Said, M. (2017). Consumer consideration in purchase decision of SPECS sports shoes product through brand image, product design and price perception. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(4), 199-207.

Zhang, S., van Doorn, J., & Leeflang, P.S.H.. (2014). Does the importance of value, brand and relationship equity for customer loyalty differ between eastern and western cultures?. *International Business Review*, 23(1), 284-292. doi 10.1016/j.ibusrev.2013.05.002.

Wu, S. I. & Ho, L-P. (2014). The influence of perceived innovation and brand awareness on purchase intention of innovation product - An example of iPhone. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(04). doi 10.1142/S0219877014500266

---

\_\_\_\_\_ (2023). *Profil PT Sari Melati Kencana*. <https://sarimelatikencana.co.id> (diakses tanggal 24 Februari 2023 pukul 23.15 WIB)

---

\_\_\_\_\_ (2022). *Top brand index restoran pizza*. [https://www.topbrand-award.com/komparasi\\_brand/bandingkan?id\\_award=1&id\\_kategori=6&id\\_subkategori=557](https://www.topbrand-award.com/komparasi_brand/bandingkan?id_award=1&id_kategori=6&id_subkategori=557) (diakses tanggal 2 Maret 2022 pukul 21.00 WIB)

## Rasio Keuangan Prediktor Kondisi *Financial Distress* di Masa Pandemi COVID-19 pada Perusahaan Properti dan *Real Estate*

Azka Halimah Nur Arnita<sup>1</sup>, Ida Ida<sup>2,\*</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Sarjana Manajemen, Universitas Kristen Maranatha  
Jl. Surya Sumantri No.65 Sukawarna, Bandung, Indonesia  
<sup>1</sup>[azkahalimah.nurarnita@gmail.com](mailto:azkahalimah.nurarnita@gmail.com); <sup>2</sup>[ida@eco.maranatha.edu](mailto:ida@eco.maranatha.edu)

(\*) Penulis Korespondensi

Diterima: 05-01-2023

Disetujui: 21-07-2023

Dipublikasi: 30-01-2024

**How to cite:** Arnita, A. H. N., & Ida, I. (2024). Rasio keuangan prediktor kondisi financial distress di masa pandemi COVID-19 pada perusahaan properti dan real estate. *Journal of Management and Business Review*, 21(1), 82–103. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v21i1.478>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### ABSTRAK

Situasi perekonomian Indonesia yang saat ini belum stabil disebabkan pandemi COVID-19 berdampak pada perusahaan-perusahaan sub sektor manapun terutama pada perusahaan sub sektor properti dan *real estate*. Dampak dirasakan perusahaan sub sektor properti dan *real estate* yaitu ketika masyarakat mengalami perubahan sikap untuk menahan konsumsi kebutuhan aset jangka panjang. Tujuan penelitian adalah ingin mengetahui pengaruh *CR*, *TATO*, *DER*, *ROA*, serta arus kas operasi terhadap *financial distress*. Metode pengumpulan sampel *purposive sampling method* adalah perusahaan sub sektor properti dan *real estate* yang terdaftar di BEI 2020-2021 dan adapun pengkategorian *financial distress* dengan keuntungan bersih operasi negatif dua tahun berturut-turut. Teknik analisis statistik menggunakan regresi logistik melalui bantuan SPSS 25 dengan  $\alpha$  5%. Hasil penelitian membuktikan rasio *CR*, *DER*, dan *Operating Cash Flow* tidak berpengaruh terhadap kondisi *financial distress* sementara *TATO* berpengaruh positif dan *ROA* berpengaruh negatif terhadap kondisi *financial distress* perusahaan. Perusahaan dapat memaksimalkan aktivitya untuk meningkatkan penjualan dan laba bersih sehingga dapat dikatakan efektif namun perusahaan perlu mengelola biaya yang dikeluarkan untuk proses kegiatan operasionalnya. Perusahaan bisa menjadikan *TATO* dan *ROA* sebagai sinyal dalam mengantisipasi kesulitan keuangan.

### Kata Kunci:

*CR*; *TATO*; *DER*; *ROA*; arus kas operasi; kesulitan keuangan

### ABSTRACT

The condition of the Indonesian economy, which is currently unstable due to the COVID-19 pandemic situation, has had an impact on sub-sector companies, especially property and real estate sub-sector companies. The impact felt by companies in the property and real estate sub-sector is when people experience a change in attitude to restrain consumption of long-term asset needs. This research aims to know the effect of *CR*, *TATO*, *DER*, *ROA*, and operating cash flow on financial distress. The sample collection method uses the purposive sampling method, namely property and real estate sub-sector companies listed on the IDX 2020-2021 and the category of financial distress with negative net profit for two consecutive years. Statistical analysis technique using logistic regression with the help of SPSS 25 with  $\alpha$  5%. The study's results prove that the ratios of *CR*, *DER*, and *Operating Cash Flow* do not affect financial distress. At the same time, *TATO* has a positive effect, and *ROA* has a negative effect on a company's financial distress. Companies can maximize their assets to increase sales and net profit so that it can be said to be effective, but companies need to manage the costs incurred for the process of their operational activities. Companies can use *TATO* and *ROA* to anticipate financial distress or difficulties.

### Keywords:

*CR*; *TATO*; *DER*; *ROA*; operating cash flow; financial distress

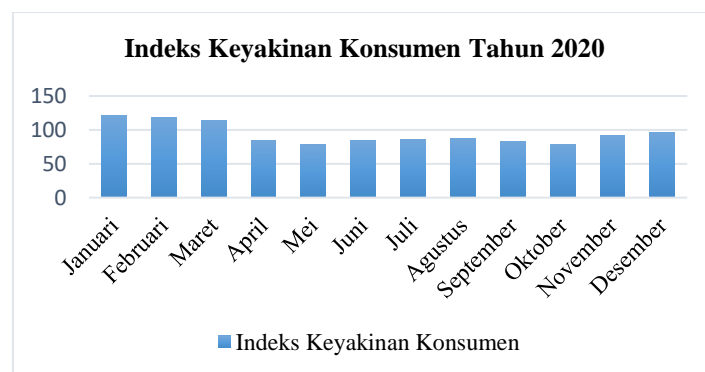


## PENDAHULUAN

Sub sektor properti dan *real estate* dapat menjadi penopang bagi perekonomian Indonesia dengan menyumbang *multiplier effect* untuk sub sektor industri lainnya, memberikan pengaruh pada sektor keuangan, dan memberikan peluang lapangan pekerjaan secara signifikan. Menurut Sri Mulyani Indrawati (Menteri Keuangan), pertumbuhan industri properti dan *real estate* berdampak besar untuk perkembangan ekonomi Indonesia karena dapat mendorong sektor-sektor yang lain agar berkembang secara *forward* dan *backward linkage* (Kencana, 2019). Sektor properti dan *real estate* memiliki kemampuan memajukan pertumbuhan produksi sektor lain dengan menggunakan input sektor dan mampu menaikkan pertumbuhan sektor hulu (Syofya & Rahayu, 2018).

Namun situasi perekonomian Indonesia saat ini masih belum stabil akibat situasi pandemi COVID-19 memberikan dampak pada sub sektor properti dan *real estate*. Menurut Suahasil Nazara (Wakil Menteri Keuangan), sub sektor properti dan *real estate* mengalami dampak cukup berat di masa pandemi COVID-19 dikarenakan masyarakat menghadapi perubahan sikap yaitu menahan konsumsi kebutuhan *aset jangka panjang* (Rahadian, 2022).

Berdasarkan survei dari Bank Indonesia mengenai Indeks Keyakinan Konsumen bahwa bulan Januari–Maret 2020 angka indeks keyakinan konsumen berada di atas level 100 mengindikasikan masyarakat masih optimis terhadap kondisi ekonomi yang kuat. Namun di pertengahan tahun 2020 bulan April–Desember indeks keyakinan konsumen berada di bawah level 100 atau kurang dari 100 mengindikasikan bahwa masyarakat tidak yakin dengan perekonomian Indonesia dan membuat masyarakat mengalami perubahan sikap (*Bank Indonesia, n.d.*).



Gambar 1. Grafik Indeks Keyakinan Konsumen Tahun 2020

Sumber : Bank Indonesia (2020)

Sub sektor properti dan *real estate* mengalami penurunan yang cukup tajam dikarenakan permintaan properti dan *real estate* mengalami penurunan yang diakibatkan masyarakat lebih berhati-hati dalam melakukan pengeluaran di masa pandemi COVID-19 (Setyaningsih, 2021). Berdasarkan data Survei Harga Properti Residensial menunjukkan bahwa volume penjualan properti residensial triwulan II tahun 2020 tercatat menurun -25,60% (yoy) (*Bank Indonesia, n.d.*). Data dari Bursa Efek Indonesia salah satu perusahaan sub sektor properti dan *real estate* PT Alam Sutera Realty Tbk (ASRI)

mengalami rugi bersih di Triwulan II-2020 sebesar Rp 512.486.965.000 dan di tahun 2021 PT ASRI ini mengalami rugi bersih juga di Triwulan II-rugi bersih sebesar Rp 244.914.149.000 (PT Bursa Efek Indonesia, n.d.). Selain itu, berdasarkan data dari Bursa Efek Indonesia perusahaan sub sektor properti dan *real estate* PT Modernland Realty Tbk (MDLN) mengalami rugi bersih 2 tahun berturut-turut, pada tahun 2020 mengalami rugi bersih sebesar Rp 1.763.880.064.128 dan tahun 2021 sebesar Rp 41.994.106.784 (PT Bursa Efek Indonesia, n.d.). Jika dibandingkan perusahaan sub sektor perhotelan, restoran, dan pariwisata seperti PT Menteng Heritage Realty Tbk (HRME) mengalami penurunan laba atau dikatakan rugi bersih pada tahun 2020 sebesar Rp 26.639.091.014 dan di tahun 2021 mengalami penurunan laba sebesar Rp 29.476.884.056. Di tahun 2021 PT HRME ini mengalami kerugian yang lebih besar dibanding di tahun 2020 (PT Bursa Efek Indonesia, n.d.). Dari hasil penurunan laba atau kerugian yang didapat dari laporan keuangan perusahaan sub sektor properti dan *real estate* yang lebih parah mengalami penurunannya dibandingkan sub sektor industri lain seperti perusahaan sub sektor perhotelan, restoran, dan pariwisata.

Perusahaan sebagai pihak internal yang memiliki informasi lebih lengkap mengenai keadaan perusahaan dibandingkan dengan pihak eksternal memiliki kepentingan untuk memberikan informasi kepada pihak eksternal perusahaan. Dalam *signalling theory*, informasi yang lengkap yang dapat diberikan kepada pihak eksternal sebagai sinyal dan memberi petunjuk pihak eksternal bagaimana manajemen memandang prospek perusahaan (Brigham & Houston, 2018; Sudaryanti & Dinar, 2019).

Informasi yang diberikan pihak internal perusahaan dalam bentuk laporan keuangan yang menjadi sinyal untuk investor mengenai situasi keuangan perusahaan yang digunakan untuk keputusan investasi. Data serta situasi keuangan perusahaan yang terdengar oleh para investor dapat diinterpretasikan menjadi *good news* atau *bad news* (Sudarno *et al.*, 2022). Teori sinyal ini dalam hal *financial distress* akan memberikan sinyal kepada para pemangku kepentingan untuk bisa membedakan perusahaan yang sedang mengalami kondisi *financial distress* atau tidak, serta bagi pihak internal perusahaan, sinyal yang didapatkan bisa dijadikan acuan untuk mengambil suatu tindakan atau keputusan dalam menyelesaikan masalah yang timbul khususnya masalah *financial distress*.

Platt & Platt (2002) mengungkapkan *financial distress* adalah tahap akhir penurunan situasi *financial* perusahaan sebelum terjadinya bangkrut. Kebangkrutan merupakan situasi yang dialami perusahaan dengan tidak memiliki dana untuk mengembangkan aktivitas bisnis suatu perusahaan (Natalia & Sulistyowati, 2022). Perusahaan bisa menganalisis kesulitan keuangan untuk mengantisipasi kebangkrutan di masa mendatang dan informasi dari analisis kesulitan keuangan bisa membantu manajemen dalam mengambil keputusan, dapat melakukan solusi seperti mengadakan merger atau akuisisi agar perusahaan memiliki pengelolaan yang baik, serta dapat memberikan peringatan sejak dini mengenai kemungkinan masa depan kebangkrutan perusahaan (Platt & Platt, 2002). Peringatan dini diharapkan dapat mencegah terjadinya kebangkrutan seperti kasus nyata PT Cowell Development, Tbk dinyatakan bangkrut karena perusahaan memiliki beban hutang sebesar Rp 53.400.000.000 kepada PT

Multi Cakra Kencana Abadi. Situasi masalah PT Cowell Development, Tbk, ini akibat adanya kesulitan keuangan sehingga beban hutang tidak bisa dipenuhi oleh perusahaan.

Menurut Platt & Platt (2002) perusahaan diklasifikasikan mengalami situasi kesulitan keuangan apabila perusahaan melaporkan keuntungan bersih operasi negatif beberapa tahun, menunda pelunasan pembagian keuntungan bagi pemegang saham. *Financial distress* ataupun potensi kebangkrutan bisa diukur menggunakan indikator kinerja keuangan *financial statement* perusahaan. Untuk mengetahui gejala atau awal dari terjadinya kebangkrutan maka memerlukan model untuk dapat memprediksi kesulitan keuangan agar menghindari kerugian yang dialami atau kerugian dalam nilai investasi (Platt & Platt, 2002).

Indikator kinerja keuangan dapat dihitung dengan rasio keuangan yang bisa memprediksi perusahaan yang sedang mengalami kondisi penurunan kinerja keuangan. Rasio Likuiditas adalah rasio untuk melihat apakah perusahaan memiliki kemampuan membayar *current liabilities* yang jatuh tempo. Likuiditas tinggi akan mengidentifikasi perusahaan mempunyai *current asset* untuk melunasi hutang jangka pendeknya, maka perusahaan bisa terjaga dari situasi kesulitan keuangan (Carolina *et al.*, 2017). Rasio likuiditas diprosikan menggunakan CR. Selain itu, terdapat rasio aktivitas untuk menghitung efektivitas perusahaan mengupayakan asetnya. Rasio Aktivitas diprosikan menggunakan TATO dengan tujuan melihat efisiensi perusahaan menggunakan seluruh aset agar dapat menghasilkan penjualannya. Terdapat Rasio Solvabilitas dengan mengukur kesanggupan perusahaan membayar hutangnya dan diprosikan menggunakan DER yang bertujuan membandingkan jumlah hutang atau kewajiban yang dimiliki perusahaan dengan ekuitasnya. Selanjutnya, terdapat Rasio Profitabilitas yang mengukur kesanggupan perusahaan untuk menciptakan suatu keuntungan. Rasio Profitabilitas diprosikan menggunakan ROA menentukan seberapa mampu aset perusahaan untuk dapat menciptakan keuntungan bersih.

Tidak hanya menggunakan rasio keuangan berbasis akrual, dalam memprediksi kondisi penurunan keuangan bisa menggunakan rasio keuangan berbasis kas. Dengan menggunakan arus kas aktivitas operasi yang bisa menggambarkan kas perusahaan untuk mendanai aktivitas bisnis perusahaan. Perusahaan dapat berada dalam situasi yang sehat apabila arus kas operasi tinggi sehingga perusahaan memiliki kas untuk kegiatan operasi bisnisnya, seperti memenuhi pelunasan pinjaman, membayarkan dividen, mengelola kemampuan operasi yang berjalan sehingga perusahaan jauh dari situasi *financial distress* (Carolina *et al.*, 2017). Arus kas operasi diprosikan terhadap hutang lancar.

Beberapa hasil penelitian menghasilkan ketidak konsistenan dari hasil penelitiannya. Menurut Penelitian Putri & Merkusiwati, (2014); Carolina *et al.*, (2017); serta (Azky *et al.*, 2021) mengungkapkan dari hasil penelitiannya CR tidak berpengaruh signifikan terhadap situasi *financial distress*. Diakibatkan perusahaan mungkin mempunyai hutang jangka panjang maka hutang jangka pendeknya tidak begitu berdampak serta tidak mampu membayar hutang lancar dan mencari alternatif

dengan menarik pinjaman baru yang tingkat bunganya tinggi untuk bisa melunasi hutang jangka pendek tersebut. Selain itu, mungkin disebabkan dari faktor jarak waktu penelitian yang tidak sama dapat dipengaruhi oleh pertumbuhan ekonomi dan inflasi yang berbeda. Setiap perusahaan memiliki waktu yang berbeda dalam mengkonversikan akun piutang yang ada dalam aset lancar serta persediaan dalam kas yang akan dipakai dalam melunasi kewajibannya. Sedangkan pada penelitian Istiantoro & Indrawati (2016) dan Atina & Rahmi (2019) memiliki hasil penelitian bahwa *current ratio* berpengaruh signifikan pada situasi kesulitan keuangan. Disebabkan oleh perusahaan yang mempunyai persediaan yang besar dengan 50% kontribusi *current aset yang* dimiliki berasal dari persediaannya. Setelah *current asset* tersebut dikurangi persediaan hasilnya lebih kecil daripada hutang jangka pendek yang dimiliki perusahaan. Selain itu, perusahaan mungkin sanggup melunasi kewajiban lancarnya, memiliki keuntungan yang tinggi, serta dapat mengelola dana yang dimilikinya dengan baik sehingga dapat mengatasi permasalahan mengenai kewajibannya dan terhindari dari situasi *financial distress*. Semakin tinggi hasil aset lancar terhadap kewajiban jangka pendeknya kemungkinan kewajiban lancar akan mampu dilunasi dan perusahaan harus mampu mengelola serta mengatur penggunaan aset lancar dapat terlepas dari kondisi *financial distress*.

Menurut penelitian Aisyah *et al.*, (2017); Pramitha & Wedasari, (2021); serta Sianturi *et al.*, (2021) mengatakan TATO tidak berpengaruh signifikan terhadap kesulitan keuangan. Hasil TATO rendah atau tinggi tidak menjamin akan terlepas dari situasi kesulitan keuangan. Perusahaan yang mempunyai hasil TATO tinggi tidak menutup kemungkinan terjadi kondisi *financial distress*, tingginya volume penjualan apabila didominasi oleh tingginya piutang yang ada maka perusahaan dapat menghadapi situasi *financial distress*. Tingginya perputaran total aset menandakan perusahaan efektif dalam menghasilkan penjualan tetapi perusahaan juga harus memperhatikan biaya yang dikeluarkan di dalam penjualannya. Maka dari itu, hasil *Total Asset Turnover* ini tidak mempengaruhi adanya kondisi kesulitan keuangan. Sedangkan hasil penelitian Noviandri, (2014) dan Widhiari & Merkusiwati, (2015) menunjukkan TATO berdampak signifikan terhadap kesulitan keuangan. Disebabkan oleh hasil TATO yang hasilnya semakin kecil akan menyebabkan perusahaan terindikasi oleh situasi kesulitan keuangan. Hasil dari rasio TATO yang tinggi ini perusahaan dapat efisien dalam memakai aset yang dimilikinya dan akan cepat dalam pengembalian dana bentuk kas.

Menurut penelitian Carolina *et al.*, (2017); Julius, (2017); dan Myllariza, (2021) mengungkapkan DER tidak berpengaruh terhadap kesulitan keuangan. Disebabkan perusahaan dalam menggunakan hutangnya tidak berdampak terhadap kesulitan keuangan, faktor seperti aktiva serta laba yang dihasilkan bisa mengantisipasinya. Perusahaan mampu menutupi hutang atau kewajibannya yang telah melebihi jatuh tempo serta hasil DER yang meningkat artinya hutangnya berpengaruh terhadap taraf risiko keuangan tetapi terdapat peluang untuk menciptakan keuntungan yang tinggi. Berbeda dari hasil penelitian Noviandri, (2014) dan Muflihah, (2017) mengungkapkan DER berpengaruh pada kesulitan keuangan. Peningkatan DER bisa mengakibatkan kesulitan keuangan serta DER akan

---

berdampak buruk dikarenakan semakin tinggi hutang maka perusahaan harus melunasi beban bunga dengan besar. *Debt to Equity* cenderung memiliki hasil *fluktuatif* sedangkan *financial distress* memiliki hasil yang menurun dan DER yang tinggi membuktikan perusahaan rendah dalam melunasi kewajiban atau hutangnya dari aset yang perusahaan miliki.

Pada penelitian Kumalasari *et al.* (2014); Hidayat & Meiranto (2014); Istiantoro & Indrawati, (2016) mengungkapkan ROA tidak berpengaruh terhadap kesulitan keuangan. Meningkatnya ROA mengurangi kemungkinan kesulitan keuangan suatu perusahaan dan walaupun terdapat hasil *Return on Aset yang* meningkat atau menurun tidak berpengaruh pada kesulitan keuangan. Perusahaan memiliki nilai ROA positif bahwa aset perusahaan dipakai dengan baik dalam menciptakan keuntungan. Tetapi, sebagian perusahaan melakukan penjualan secara kredit maka situasi tersebut menyebabkan risiko tidak tertagihnya keuntungan perusahaan yang semakin besar serta berakibat pada penurunan pendapatan dari piutang yang tak tertagih. Sedangkan penelitian Muflihah, (2017) serta Atina & Rahmi, (2019) mengatakan ROA berdampak signifikan terhadap kesulitan keuangan. ROA cenderung menurun dan kesulitan keuangan meningkat. ROA mengalami penurunan diakibatkan kenaikan pendapatan bersih tiap tahun yang relatif kecil sehingga tidak seimbang dalam total aktiva perusahaan yang relatif tinggi tiap tahunnya. Semakin tinggi hasil ROA perusahaan terlepas dari situasi kesulitan keuangan.

Penelitian Carolina *et al.*, (2017) serta Sudaryanti & Dinar, (2019) mengatakan OCF tidak berdampak signifikan terhadap kesulitan keuangan. OCF pada perusahaan tidak menjamin terlepas dari kesulitan keuangan, apabila perusahaan mempunyai pinjaman berjangka panjang berdasarkan sisi investasi yang kurang baik maka *Operating Cash Flow* tidak bisa menutupinya sehingga tidak berpengaruh pada kesulitan keuangan. Kemudian, disebabkan oleh arus kas mempunyai penjelasan yang kompleks karena laporan arus kas mencakup operasi, investasi, serta pendanaan. Perusahaan masih dapat mengelola arus kasnya untuk kegiatan operasional sehingga perusahaan masih dapat membayar kewajiban-kewajibannya. Berbeda dengan hasil penelitian Julius, (2017) serta Ramadhani & Nisa, (2019) mengungkapkan arus kas operasi terdapat pengaruh signifikan terhadap kesulitan keuangan. *Cash flow* dari kegiatan operasi perusahaan dapat membuktikan apakah operasi perusahaan bisa menciptakan kas agar dapat membayar angsuran serta mengawasi kesanggupan operasi perusahaan. Apabila perusahaan memiliki hasil *Operating Cash Flow* yang besar perusahaan bisa terlepas dari kesulitan keuangan, maka tinggi atau rendah *Operating Cash Flow* dapat mempengaruhi *financial distress*.

Rasio Likuiditas diproksikan dengan CR, dapat melihat kesanggupan perusahaan untuk memenuhi *current liabilities* dengan memanfaatkan *current aset yang* dimilikinya dan perusahaan perlu memiliki biaya lancar yang lebih besar agar hutang lancarnya dapat dilunasi sehingga dikatakan likuid serta sehat (Widhiari & Merkusiwati, 2015). Menurut penelitian Istiantoro & Indrawati, (2016), meningkatnya hasil CR akan semakin baik artinya perusahaan mempunyai aktiva lancar yang bisa melunasi hutang lancarnya dan peningkatan CR berdampak pada risiko terjadinya perusahaan

---

mengalami kesulitan keuangan sehingga CR berpengaruh pada kesulitan keuangan. Konsisten dengan hasil studi Safriandi *et al.*, (2018); serta Atina & Rahmi, (2019) yang mengungkapkan CR berpengaruh negatif terhadap *financial distress*. Maka hipotesis pertama penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub> : Rasio likuiditas yang diukur dengan *Current Ratio* berpengaruh negatif terhadap kondisi *financial distress* perusahaan**

Rasio Aktivitas diproksikan menggunakan TATO untuk menghitung efisiensi perusahaan dalam penggunaan aktivitya agar dapat menciptakan keuntungan perusahaan. Jika hasil Total Asset Turnover ini rendah artinya perusahaan mengalami penurunan bahwa dalam penggunaan aset tidak efisien sehingga berdampak pada lambatnya pengembalian dana bentuk kas sehingga menyebabkan perusahaan dapat dihadapi kondisi *financial distress* (Noviandri, 2014). Penelitian Iswari & Nurcahyo, (2020) menyatakan bahwa peluang perusahaan mengalami kesulitan keuangan apabila hasil TATO sesemakin kecil, kurangnya perusahaan dalam memakai aset dan terdapat persoalan manajemen atau produksi di perusahaan. Konsisten dengan penelitian Widhiari & Merkusiwati, (2015); serta Agustini & Wirawati, (2019) bahwa TATO dapat berpengaruh negatif terhadap *financial distress* perusahaan. Maka hipotesis kedua penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub> : Rasio aktivitas yang diukur dengan *Total Asset Turnover* berpengaruh negatif terhadap kondisi *financial distress* perusahaan**

Rasio Solvabilitas dengan menggunakan DER dapat melihat bagaimana ekuitas perusahaan mampu menjamin seluruh utang yang dimiliki. Meningkatnya hasil *debt to equity ratio* akan semakin tinggi utang yang dimiliki terhadap ekuitas. Sedikit menggunakan modalnya untuk mendanai aktivitas perusahaan dan lebih besar memakai hutangnya, maka proporsi utang yang banyak perusahaan akan dihadapi kondisi *financial distress* (Noviandri, 2014). Menurut penelitian Muflihah, (2017) menyatakan meningkatnya hasil *debt to equity ratio* bisa membuat perusahaan menghadapi kesulitan keuangan serta berdampak buruk dikarenakan semakin tinggi utang maka perusahaan harus melunasi beban bunga semakin besar. *Debt to Equity* cenderung memiliki hasil *fluktuatif* sedangkan *financial distress* memiliki hasil yang menurun dan DER yang meningkat membuktikan perusahaan mempunyai kesanggupan rendah dalam membayar hutangnya dari aset yang perusahaan miliki. Konsisten dengan penelitian Simanjuntak *et al.*, (2017); serta Sulastri & Zannati, (2018) mengungkapkan *debt to equity ratio* berdampak positif pada kesulitan keuangan. Maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

**H<sub>3</sub> : *Debt to Equity Ratio* berpengaruh positif terhadap *financial distress* perusahaan**

Rasio Profitabilitas dengan menggunakan *Return on Asset* dapat melihat kesanggupan perusahaan untuk menghasilkan keuntungannya, hasil ROA yang kecil dari sisi kinerja suatu perusahaan tidak efektif dalam mengelola asetnya akibatnya mengalami kerugian dan perusahaan akan dihadapi situasi kesulitan keuangan (Muflihah, 2017). Pada penelitian Pertiwi, (2018) mendukung teori *du pont* yang mengungkapkan perputaran aset perusahaan yang cepat maka perusahaan semakin efektif

---

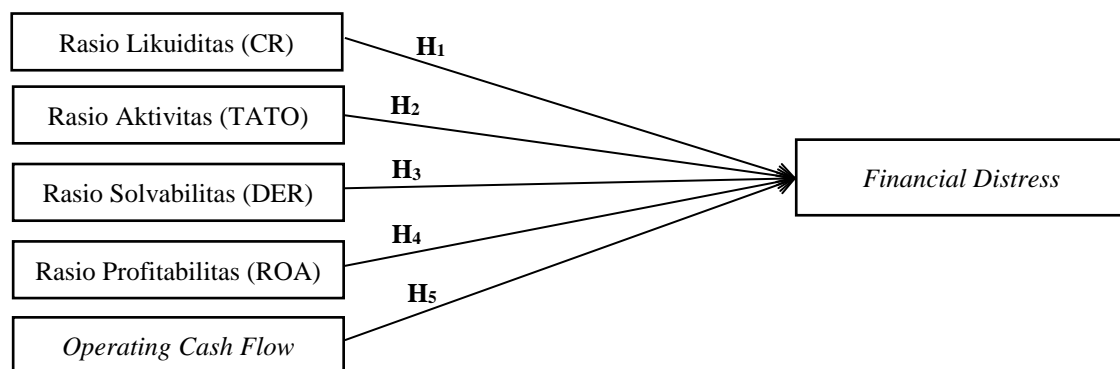
dan keuntungan semakin meningkat. ROA rendah menyebabkan perusahaan tidak mampu dalam mengoptimalkan asetnya. Sejalan dengan hasil penelitian Atina & Rahmi, (2019) serta Rahma, (2020) bahwa nilai ROA menurun berpengaruh pada meningkatnya kemungkinan perusahaan berada pada kondisi kesulitan keuangan. Maka hipotesis keempat penelitian ini adalah:

**H<sub>4</sub> : Rasio profitabilitas yang diukur dengan *Return on Asset* berpengaruh negatif terhadap *financial distress* perusahaan**

*Operating Cash Flow* yang diproksikan menggunakan utang lancar memberikan penjelasan mengenai cash flow yang bisa bermanfaat bagi perusahaan dalam memprediksi kesulitan keuangan dikarenakan arus kas bisa memberikan ramalan yang akurat. *Operating Cash Flow* yang memiliki nilai tinggi atau rendah berdampak perusahaan mengalami *financial distress* serta *Operating Cash Flow* perusahaan bisa membuktikan apakah operasi perusahaan bisa menciptakan kas untuk dipakai membayar angsuran perusahaan serta mengawasi kesanggupan operasi perusahaan (Frans, 2017). Menurut hasil penelitian Ramadhani & Nisa, (2019) dan Saleh, (2018) menyatakan bahwa nilai dari arus kas operasi yang semakin tinggi atau rendah mempengaruhi situasi kesulitan keuangan. Semakin tinggi hasil arus kas operasi pun semakin rendah menghadapi kesulitan keuangan, dan sebaliknya. Maka hipotesis kelima penelitian ini adalah:

**H<sub>5</sub> : *Operating Cash Flow* berpengaruh negatif terhadap *financial distress* perusahaan**

Berlandaskan pengembangan hipotesis yang telah diuraikan, maka model penelitiannya



**Gambar 1. Model Penelitian**

## **METODE RISET**

Data pada penelitian merupakan data sekunder, didapat dari *financial statement* perusahaan sub sektor properti dan *real estate* yang dipublikasikan di Bursa Efek Indonesia. Populasi penelitian adalah perusahaan dari sub sektor properti dan *real estate* yang terdaftar di BEI pada periode 2020-2021. *Purposive sampling method* sebagai metode pengumpulan sampel dengan membutuhkan kriteria tertentu. Kriteria penelitian adalah perusahaan sub sektor properti dan *real estate* yang terdaftar di BEI dan mempunyai *financial statement* yang lengkap dari periode 2020-2021.

## **Variabel Independen**

### a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah rasio dengan melihat seberapa mampu perusahaan memenuhi kewajiban lancarnya menggunakan aktiva lancar. Kewajiban lancar perusahaan meliputi hutang yang jatuh temponya singkat, pembayaran karyawan, hutang bahan baku untuk proses produksi, dan lain sebagainya. Perusahaan perlu mempunyai biaya lebih besar dibandingkan hutang yang dimilikinya. Rasio likuiditas yang digunakan yaitu CR dengan rumus sebagai berikut (Agustini & Wirawati, 2019)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}}$$

### b. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas adalah rasio dengan melihat kesanggupan perusahaan dalam memanfaatkan aset perusahaan secara efektif. Terpakainya aset perusahaan untuk aktivitas operasi perusahaan dengan begitu dapat mengoptimalkan produksi yang dapat dihasilkan. Rasio aktivitas diprosikan menggunakan TATO dengan rumus: (Agustina & Mulyadi, 2019)

$$\text{Total Asset Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}}$$

### c. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas adalah rasio dengan melihat kesanggupan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendek atau hutang jangka panjang serta melihat sejauh mana kegiatan operasionalnya dibiayai oleh hutang. Jika perusahaan banyak menggunakan hutang akan beresiko kegagalan bayar yang bisa menyebabkan *financial distress*. Rasio solvabilitas diprosikan menggunakan DER dengan rumus: (Agustini & Wirawati, 2019)

$$\text{Debt to Equity} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Modal}}$$

### d. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas adalah rasio keuangan dengan melihat seberapa mampu perusahaan untuk bisa menciptakan keuntungan dalam tingkat penjualan perusahaan, aset yang dimiliki, serta modal saham. Rasio probabilitas yang digunakan yaitu *Return on Assets (ROA)* dengan rumus: (Sulistiyani & Ismanto, 2017)

$$\text{Return on Assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}}$$

### e. *Operating Cash Flow*

*Operating Cash Flow* membagikan penjelasan tentang penerimaan serta pengeluaran *cash* di dalam suatu perusahaan, apabila *operating cash flow* perusahaan rendah penanam modal tidak



mempunyai rasa kepercayaan dalam berinvestasi di perusahaan Rasio arus kas operasi dapat diprosikan menggunakan utang lancar dengan rumus: (Ramadhani & Nisa, 2019).

$$\frac{\text{Arus Kas Operasi}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

### Variabel Dependen

Variabel dependen penelitian adalah *financial distress* berupa ukuran nominal, dikategorikan 0 jika perusahaan *non-distress* atau dikatakan perusahaan sehat dan dikategorikan 1 jika perusahaan *distress*. Indikator perusahaan dalam menghadapi kondisi *distress* apabila dari tahun 2019 - 2021, perusahaan selama dua tahun berturut-turut memiliki keuntungan bersih operasi negatif dan perusahaan tidak menghadapi kondisi *non distress* jika perusahaan selama dua tahun berturut-turut tidak memiliki keuntungan bersih operasi negatif (Antikasari & Djuminah, 2017). Dalam penelitian ini, indikator atau pengkategorian perusahaan *distress* atau *non distress* dilihat dari laba bersih operasi dari tahun 2019-2021.

### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian, metode regresi logistik digunakan untuk metode analisis data. Metode regresi logistik ini merupakan metode menghubungkan variabel bebas penelitian dengan variabel terikat berskala nominal Muflihah, (2017). Variabel dependen berskala nominal ini yaitu perusahaan yang menghadapi serta tidak menghadapi kesulitan keuangan.

$$\text{Ln} \frac{P}{(P - 1)} = \alpha + \beta_1 \text{CR} + \beta_2 \text{TATO} + \beta_3 \text{DER} + \beta_4 \text{ROA} + \beta_5 \text{Arus Kas Operasi} + \epsilon_i$$

Keterangan :

Ln = Log perbandingan probabilitas *financial distress* dengan probabilitas tidak *financial distress*

A = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  = Koefisien regresi

$\epsilon_i$  = Kesalahan/error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Perusahaan sub sektor properti dan *real estate* sebagai sampel dan berhasil didapatkan terdiri dari 82 perusahaan, namun perusahaan yang memiliki data laporan keuangan yang lengkap tahun 2020 dan 2021 sebanyak 61 perusahaan. Jadi jumlah sampel penelitian ini sebanyak 122 sampel.

### Goodness Fit Model

Hipotesis Pengujian *Goodness Fit Model*:

H0 : Model cocok dengan data observasi

---

H1: Model tidak cocok dengan data observasi

**Tabel 1. Goodness Fit Model**

<i>Hosmer and Lemeshow Test</i>	
$\chi^2$	Sig.
13.191	.105

*Sumber: Hasil olah data penulis (2022)*

Berdasarkan **Tabel 1** bahwa terdapat hasil nilai  $\chi^2$  13,191 dan hasil nilai Sig. 0,105. Membuktikan nilai Sig. diperoleh 0,105 > 0,05 artinya H0 diterima serta dinyatakan model cocok dengan data observasi.

**Overall Model Fit**

**Tabel 2. Hasil Pengujian Overall Model Fit**

<i>-2 Log Likelihood</i>	
Step 0	165.139
Step 1	114.452

*Sumber: Hasil olah data penulis (2022)*

Hasil **Tabel 2** hasil *-2 Log Likelihood* step 0 mendapatkan hasil 165.139 dan step 1 mendapatkan hasil *-2 Log Likelihood* sebesar 114.452 terjadi penurunan sebesar 50,687 membuktikan model regresi logistik yang dipakai penelitian merupakan model yang baik.

**Omnibus Tests of Model Coefficients**

**Tabel 3. Omnibus Tests of Model Coefficients**

	$X^2$	df	Sig.
<i>Step</i>	50.687	5	.000
<i>Block</i>	50.687	5	.000
<i>Model</i>	50.687	5	.000

*Sumber: Hasil olah data penulis (2022)*

Hasil **Tabel 3** menunjukkan nilai *Chi-square goodness of fit test* 50.687 dan *Degree of Freedom* (df) = 5. Hasil dari Sig. sebesar 0,000 < 0,05 artinya terdapat pengaruh signifikan CR, TATO, DER, ROA, dan *Operating Cash Flow* di dalam menjelaskan terjadinya situasi *financial distress* atau kesulitan keuangan.

**Koefisien Nagelkerke's R Square**

**Tabel 4. Koefisien Nagelkerke's R Square**

	<i>-2 Log likelihood</i>	<i>Nagelkerke's R Square</i>
Step 1	114.452 <sup>a</sup>	.458

*Sumber : Hasil olah data penulis (2022)*

**Tabel 4** membuktikan hasil *Nagelkerke's R Square* yaitu 0,458 artinya besaran pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sejumlah 45,8%. Sisanya 54,2% dapat dipengaruhi dari aspek lain seperti inflasi, nilai tukar atau kurs, serta suku bunga (faktor makroekonomi).

**Tabel Klasifikasi**

**Tabel 5 . Tabel Klasifikasi**

<i>Observation</i>		<i>Prediction</i>		%
		0	1	
<i>Financial</i>	Perusahaan <i>Non-Distress</i>	68	4	94.4
<i>Distress</i>	Perusahaan <i>Distress</i>	14	36	72.0
				85.2

*Sumber: Hasil olah data penulis (2022)*

Berdasarkan hasil **Tabel 5** membuktikan model regresi logistik bisa memprediksi 94,4% perusahaan *non distress* dan memprediksi 72,0% perusahaan *distress*. Maka dari itu, ketepatan model regresi logistik secara keseluruhan sebesar 85,2%.

**Hasil Pengujian Hipotesis**

**Tabel 6** merupakan hasil pengujian regresi logistik pengaruh CR, TATO, DER, ROA, serta OCF terhadap kesulitan keuangan perusahaan properti dan *real estate* dengan koefisien regresi logistik tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

**Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis**

Rasio	B	Sig.
<i>Current Ratio</i>	-0.008	.288
<i>Total Assets Turnover</i>	2.020	.005
<i>Debt to Equity</i>	-.329	.108
<i>Return on Assets</i>	-.419	.000
<i>Operating Cash Flow</i>	-.133	.431
<i>Constant</i>	-.746	.012

*Sumber: Hasil olah data penulis (2022)*

**H1 : *Current Ratio* berpengaruh negatif terhadap kondisi *financial distress* perusahaan**

Pengujian hipotesis 1 membuktikan CR mendapatkan hasil B -0,008 bernilai negatif dan nilai Sig. dari hasil penelitian ini  $0,288 > \alpha 0,05$  yang diinterpretasikan CR tidak berpengaruh terhadap kondisi kesulitan keuangan perusahaan dan dinyatakan H1 tidak dapat diterima.

**H2 : *Total Assets Turnover* berpengaruh negatif terhadap kondisi *financial distress* perusahaan**

Pengujian hipotesis 2 membuktikan TATO mendapatkan hasil B 2,020 bernilai positif dan nilai Sig. dari hasil penelitian ini  $0,005 < \alpha 0,05$  yang diinterpretasikan TATO berpengaruh positif terhadap kondisi kesulitan keuangan serta penelitian ini berlawanan dengan rumusan hipotesis TATO berpengaruh negatif terhadap kondisi *financial distress* perusahaan.

**H3 : *Debt to Equity* berpengaruh positif terhadap *financial distress* perusahaan**

Pengujian hipotesis 3 membuktikan DER mendapatkan hasil B -0,329 bernilai negatif dan nilai Sig. dari hasil penelitian ini  $0,108 > \alpha 0,05$  yang diinterpretasikan DER tidak berpengaruh terhadap kesulitan keuangan perusahaan dan dinyatakan H3 tidak dapat diterima.

**H4 : *Return on Assets* berpengaruh negatif terhadap *financial distress* perusahaan**

Uji hipotesis 4 membuktikan ROA mendapatkan hasil B -0,419 bernilai negatif dan nilai Sig. dari hasil penelitian ini  $0,000 < \alpha 0,05$  diinterpretasikan ROA berpengaruh negatif terhadap kesulitan keuangan perusahaan serta dinyatakan H4 dapat diterima.

**H5 : *Operating Cash Flow* berpengaruh negatif terhadap *financial distress* perusahaan**

Pengujian hipotesis 5 membuktikan *operating cash flow* mendapatkan hasil B -0,133 bernilai negatif dan nilai Sig. dari hasil penelitian ini  $0,431 > \alpha 0,05$  yang diinterpretasikan arus kas operasi tidak berpengaruh terhadap kesulitan keuangan perusahaan dan dinyatakan H5 tidak diterima.

**Pembahasan**

**Pengaruh *Current Ratio* terhadap Kondisi *Financial Distress* Perusahaan**

CR adalah rasio untuk menghitung bagaimana perusahaan dapat membayar kewajiban lancar dengan memakai aset lancarnya Prihadi, (2019). Perusahaan yang hasil CR nya rendah menunjukkan perusahaan mempunyai *current assets* yang kurang untuk dapat melunasi *current liabilities* perusahaan tersebut. Sebaliknya, apabila jika hasil *current ratio* yang besar tidak tentu perusahaan dapat disebut perusahaan baik (Hery, 2015). Penelitian ini menunjukkan *current ratio* tidak berpengaruh pada kondisi kesulitan keuangan perusahaan. Konsisten dengan penelitian Putri & Merkusiwati, (2014); Carolina *et al.*, (2017); dan Azky *et al.*, (2021) mengungkapkan CR tidak berdampak terhadap kondisi kesulitan keuangan perusahaan. Kurangnya pengaruh CR pada kesulitan keuangan perusahaan dikarenakan ketika perusahaan sedang mengalami ketidakmampuan untuk membayar kewajiban yang sudah jatuh tempo terkadang perusahaan menarik suatu pinjaman baru sebagai alternatif agar dapat melunasi kewajibannya tersebut. Pada penelitian ini hasil *current ratio* yang dihasilkan PT Metro Realty Tbk mempunyai hasil CR yang baik dari tahun 2020-2021 namun PT Metro Realty Tbk ini masuk di pengkategorian perusahaan yang menghadapi situasi kesulitan keuangan. Sehingga, hasil *current ratio* baik atau buruk tidak dapat mempengaruhi suatu situasi *financial distress*. Selain itu, piutang dan persediaan juga merupakan bagian dari aset lancar sehingga memerlukan waktu ketika akan dikonversi ke dalam kas untuk melunasi kewajiban yang telah jatuh tempo. Selain itu, CR merupakan pengukuran likuiditas yang bersifat jangka pendek, sedangkan probabilitas perusahaan mengalami kondisi *financial distress* merupakan prediksi yang bersifat jangka panjang.

**Pengaruh *Total Assets Turnover* terhadap Kondisi *Financial Distress* Perusahaan**

TATO adalah rasio dalam menghitung keefektifan total aset untuk dapat menciptakan *sales* atau menghitung volume *sales* dari setiap dana yang tertanam dalam total aset. Perusahaan dengan perputaran total aset rendah menandakan perusahaan tersebut belum memanfaatkan secara maksimal total aset yang dipunyai perusahaan untuk menghasilkan penjualannya (Hery, 2015). Hasil studi membuktikan TATO berdampak positif pada kesulitan keuangan perusahaan. Namun hasil studi

berlawanan dengan hipotesis yang telah dirumuskan yaitu TATO berpengaruh negatif pada kesulitan keuangan perusahaan. TATO berpengaruh positif yaitu semakin tinggi hasil TATO, semakin besar kemungkinan menghadapi kondisi kesulitan keuangan. Perusahaan yang mempunyai volume penjualan tinggi dapat memaksimalkan aset secara efektif untuk menghasilkan penjualan, namun kemungkinan besar akan menghadapi situasi *financial distress* saat perusahaan tidak memperhatikan biaya yang dikeluarkan ketika melakukan penjualan. Perusahaan yang didominasi oleh piutang dan persediaan kemungkinan akan menghadapi kesulitan keuangan walaupun perusahaan memiliki volume penjualan yang tinggi karena piutang dan persediaan memerlukan waktu ketika dikonversi dalam kas. Penelitian ini konsisten dengan Fatmawati & Wahidahwati, (2017); Silalahi *et al.*, (2018); serta Mukaromah *et al.*, (2022) mengungkapkan TATO berpengaruh positif pada kondisi kesulitan keuangan perusahaan.

### **Pengaruh *Debt to Equity* terhadap *Financial Distress* Perusahaan**

DER merupakan rasio untuk mengetahui besarnya proporsi hutang terhadap modalnya. Apabila tingkat DER perusahaan tinggi maka akan memberikan konsekuensi kepada kreditor dengan tanggungan risiko besar di saat debitur menghadapi kegagalan keuangan (Hery, 2015). Hasil Studi membuktikan bahwa DER tidak berpengaruh pada kesulitan keuangan perusahaan. Sesuai dengan studi Carolina *et al.*, (2017); Julius *et al.*, (2017); Oktariyani, (2019); Myllariza, (2021) yang menyatakan bahwa DER tidak berdampak kepada kesulitan keuangan perusahaan. Observasi ini berlawanan atas teori *pecking order* bahwa perusahaan dapat mengalami nilai yang turun apabila memiliki nilai yang tinggi dalam rasio hutangnya sebab meningkatnya rasio hutang tersebut dapat menyebabkan risiko yang tinggi dan perusahaan berpotensi mengalami kebangkrutan. Tidak berpengaruhnya DER kemungkinan disebabkan beberapa perusahaan properti dan *real estate* lebih mendominasi mempunyai modal sendiri ketimbang hutang yang dimilikinya artinya menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengelola dan mengontrol pengeluaran yang digunakan perusahaan. Apabila perusahaan menggunakan hutangnya sebagai peningkatan modal untuk membantu aktivitas operasional perusahaan lalu dikelola secara baik akan menciptakan laba yang besar sehingga perusahaan dapat mengelola tingkat hutangnya dan perusahaan akan terlepas dari situasi *financial distress*.

### **Pengaruh *Return on Assets* terhadap *Financial Distress* Perusahaan**

ROA merupakan rasio untuk menghitung kontribusi aset untuk menciptakan keuntungan bersih dan bila *Return on Assets* perusahaan meningkat serta keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan meningkat juga (Hery, 2015). Penelitian ini membuktikan ROA memiliki dampak negatif pada kesulitan keuangan perusahaan. Konsisten atas penelitian Muflihah, (2017); Pertiwi, (2018); Atina & Rahmi, (2019); Rahma, (2020) yang mengungkapkan bahwa ROA berpengaruh negatif kepada kesulitan keuangan perusahaan. Hasil dari observasi mendukung teori dari *du pont* bahwa perusahaan yang mempunyai perputaran total aset yang cepat maka dikatakan perusahaan efektif dan laba yang dihasilkan pun akan semakin meningkat. Semakin hasil ROA menurun maka semakin meningkat

peluang perusahaan menghadapi situasi *financial distress* sebab perusahaan belum bisa mengoptimalkan asetnya untuk bisa menghasilkan laba. ROA rendah dapat menjadi sinyal untuk perusahaan bahwa kondisi perusahaan sedang mengalami kondisi yang tidak baik maka perusahaan bisa terlepas dari situasi *financial distress* dan berusaha untuk mengoptimalkan asetnya sehingga dapat menciptakan laba yang tinggi setiap tahunnya.

### **Pengaruh *Operating Cash Flow* terhadap *Financial Distress* Perusahaan**

OCF diprosikan terhadap hutang lancar adalah rasio untuk melihat kesanggupan perusahaan pada *operating cash flow* di dalam membayar hutang lancar yang dimiliki perusahaan (Hery, 2015). Penelitian ini membuktikan arus kas operasi tidak berpengaruh pada kesulitan keuangan perusahaan. Menurut Carolina *et al.*, (2017) serta Sudaryanti & Dinar, (2019) mengungkapkan *operating cash flows* tidak berpengaruh pada *financial distress*. Perusahaan dengan OCF buruk belum tentu menghadapi kondisi *financial distress*, ketidak berpengaruhnya disebabkan karena perusahaan masih memiliki kemampuan untuk mengelola arus kasnya sehingga perusahaan dapat membayar hutang lancarnya. Hasil *operating cash flow* yang baik pun tidak tentu dapat terlepas oleh situasi kesulitan keuangan, apabila perusahaan melakukan pinjaman jangka panjang maka sisi investasi tidak akan baik dengan begitu arus kas operasi tidak cukup menutupi dan memenuhi kebutuhan keuangan. Selain itu perusahaan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan sub sektor properti dan *real estate* yang memiliki perputaran modal kerja yang relatif lebih lama, sehingga kinerja jangka pendek seperti arus kas tidak terkait langsung dengan kondisi *financial distress* perusahaan (Sudaryanti & Dinar, 2019).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Peneliti dapat memberikan kesimpulan bahwa CR, DER, dan *Operating Cash Flows* tidak berdampak kepada situasi kesulitan keuangan perusahaan. Sementara itu, TATO berdampak positif serta ROA berdampak negatif kepada situasi kesulitan keuangan perusahaan. Hal ini berarti rasio keuangan yang diprosikan oleh TATO dan ROA berdampak pada *financial distress* serta bisa digunakan untuk prediktor atau alat prediksi kesulitan keuangan suatu perusahaan.

### **Saran**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penelitian ini hanya menggunakan data tahun 2020-2021, kriteria penentuan kondisi *financial distress* perusahaan hanya dilihat dari rugi yang dialami perusahaan selama 2 tahun berturut-turut dengan perusahaan yang menjadi sampel penelitian terbatas pada perusahaan sub sektor properti dan *real estate*, serta variabel penelitian yang dianalisis sebagai prediktor kondisi *financial distress* terbatas pada CR, DER, *operating cash flow*, TATO, dan ROA. Saran yang bisa dibagikan kepada peneliti adalah peneliti selanjutnya bisa memakai sampel perusahaan yang bukan perusahaan sub sektor properti serta *real estate* dan waktu penelitian dapat diperpanjang agar

bisa terlihat konsistensi dari hasil penelitian. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan rasio atau faktor lain untuk menguji *financial distress* perusahaan adalah faktor makroekonomi (inflasi, nilai tukar atau kurs, serta suku bunga) atau rasio keuangan yang diproksikan dengan yang lain seperti rasio NPM, DAR, *working capital*, dan rasio arus kas operasi lainnya (rasio arus kas operasi terhadap laba bersih dan terhadap total hutang). Selain melihat sisi laba bersih negatif, peneliti selanjutnya bisa menggunakan EPS, *interest coverage ratio* (ICR) untuk mengukur *financial distress*.

Saran bagi pelaku usaha adalah agar pelaku usaha dapat memperhatikan rasio keuangan ROA dan TATO karena dapat mempengaruhi atau memprediksi kesulitan keuangan sehingga perusahaan dapat memprediksi terlebih dahulu sebelum terkena kondisi kebangkrutan. Rasio ROA dan TATO ini dapat menjadi sinyal bagi perusahaan untuk bisa mengambil keputusan secara hati-hati dari sisi keuangan agar terhindar dari masalah perusahaan yaitu *financial distress*. Selain itu, saran yang berikan kepada investor yaitu sebelum melakukan investasi dapat memperhatikan rasio keuangan untuk dapat melakukan penilaian kepada perusahaan apakah sedang mendapati kondisi kesulitan keuangan atau tidak. Khususnya melihat *Activity Ratio* dan *Profitability Ratio* yaitu TATO dan ROA. Rasio ini dapat digunakan sebagai pembanding bagi penanam modal untuk memilih perusahaan yang jauh dari situasi kesulitan keuangan.

## ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Kristen Maranatha yang telah membantu dalam pendanaan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, D. N., & Mulyadi. (2019). Pengaruh debt to equity ratio, total asset turnover, current ratio, dan net profit margin terhadap pertumbuhan laba pada perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia. *Advance : Jurnal Akuntansi*, 6(1).
- Agustini, N. W., & Wirawati, N. G. P. (2019). Pengaruh rasio keuangan pada financial distress perusahaan ritel yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). *E-Jurnal Akuntansi*, 26(1), 251–280. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v26.i01.p10>
- Aisyah, N. N., Kristanti, F. T., & Zutilisna, D. (2017). Pengaruh rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio profitabilitas, dan rasio leverage terhadap financial distress (studi pada perusahaan tekstil dan garmen yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2011-2015). *E-Proceeding of Management*, 4(1), 411–419. <http://libraryproceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/4419/4149>
- Antikasari, T. W., & Djuminah, D. (2017). Memprediksi financial distress dengan binary logit regression perusahaan telekomunikasi. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(2), 265–275. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v21i2.654>
- Atina, A., & Rahmi, E. (2019). Analisis rasio keuangan dan ukuran perusahaan terhadap kondisi financial distress perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2015-2017. *Jurnal Ecogen*, 2(3), 387–398. <https://doi.org/10.24036/jmpe.v2i3.7410>
- Azky, S., Suryani, E., & Tara, N. A. A. (2021). Pengaruh rasio keuangan terhadap financial distress pada perusahaan jasa sub sektor restoran, hotel & pariwisata yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 10(4), 273–283. <https://doi.org/10.29303/jmm.v10i4.691>
- Bank Indonesia*. (n.d.). <https://www.bi.go.id/>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2018). *Dasar-dasar manajemen keuangan* (14th ed.). Salemba Empat.
- Carolina, V., Marpaung, E. I., & Pratama, D. (2017). Analisis rasio keuangan untuk memprediksi kondisi financial distress (studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2015). *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 9(2), 137–145. <https://doi.org/10.28932/jam.v9i2.481>
- Fatmawati, A., & Wahidahwati, W. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi financial distress (studi pada Perusahaan Manufaktur di BEI). *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 6(10), 2–17. <https://doi.org/10.24912/jpa.v4i2.19583>
- Frans, J. (2017). Pengaruh financial leverage, firm growth, laba, dan arus kas terhadap financial distress (studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2010-2014). *Jom Fekon*, 04(1), 1164–1178. <https://jom.unri.ac.id/index.php/Jomfekon/article/view/12689>
-



- Hery, H. (2015). *Analisis laporan keuangan pendekatan rasio keuangan* (1st ed.). CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hidayat, M. A., & Meiranto, W. (2014). Prediksi financial distress perusahaan manufaktur di indonesia. *Diponegoro Jurnal of Accounting*, 3(3), 1–11. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/6198>
- Istiantoro, J. N., & Indrawati, N. K. (2016). Pengaruh rasio keuangan terhadap kondisi financial distress (studi pada perusahaan tekstil dan garmen yang terdaftar di BEI). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 3(2), 1–13. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1960>
- Iswari, A., & Nurcahyo, B. (2020). Analisis rasio keuangan untuk memprediksi financial distress pada perusahaan pertambangan di Indonesia. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 5(1), 13–20. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v5i1.13526>
- Julius, F., Anugerah, R., & Sofyan, A. (2017). Pengaruh financial leverage, firm growth, laba dan arus kas terhadap financial distress (studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2010-2014). *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Ekonomi*, 4(1).
- Kencana, M. R. B. (2019, September). *Pertumbuhan industri properti yang cepat berdampak besar ke Ekonomi - Bisnis Liputan6.com*. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4065907/pertumbuhan-industri-properti-yang-cepat-berdampak-besar-ke-ekonomi>
- Kumalasari, R. D., Hadiwidjojo, D., & Indrawati, N. K. (2014). The effect of fundamental variables and macro variables on the probability of companies to suffer financial distress a study on textile companies registered in BEI. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 275–285. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/17165/18016>
- Muflihah, I. Z. (2017). Analisis financial distress perusahaan manufaktur di indonesia dengan regresi logistik. *Majalah Ekonomi*, XXII(2), 254–269. [https://jurnal.unipasby.ac.id/index.php/majalah\\_ekonomi/article/view/1020](https://jurnal.unipasby.ac.id/index.php/majalah_ekonomi/article/view/1020)
- Mukaromah, N. L., Anam, H., & Migang, S. (2022). Pengaruh current ratio, return on asset, total asset turnover, dan debt to total asset ratio terhadap financial distress pada perusahaan transportasi di BEI 2014-2017. *Jurnal Media Riset Ekonomi (MR.EKO)*, 1(2), 43–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.36277/mreko.v1i2.81>
- Myllariza, V. (2021). Pengaruh rasio keuangan dan makroekonomi terhadap financial distress perusahaan sektor industri barang konsumsi yang terdaftar di BEI Periode 2015-2019. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1293–1307. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1293-1307>
- Natalia, G. D., & Sulistyowati, E. (2022). Pengaruh kinerja keuangan terhadap potensi kebangkrutan masa pandemi COVID-19 (pada Perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI). *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 11(2), 2–21. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/4472>
-

- Noviandri, T. (2014). Peranan analisis rasio keuangan dalam memprediksi kondisi financial distress perusahaan sektor perdagangan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 2(4), 1655–1665. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/11454>
- Oktariyani, A. (2019). Analisis pengaruh current ratio, DER, TATO, dan EBITDA terhadap kondisi financial distress pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Akuntansi dan Manajemen*, 14(1), 111–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.30630/jam.v14i1.89>
- Pertiwi, D. A. (2018). Pengaruh rasio keuangan, growth, ukuran perusahaan, dan inflasi terhadap financial distress di sektor pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2012-2016. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(3), 359–366. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/24314>
- Platt, H. D., & Platt, M. B. (2002). Predicting corporate financial distress: reflections on choice-based sample bias. *Journal of Economics and Finance*, 26(2), 184–199. <https://doi.org/10.1007/bf02755985>
- Pramitha, G. D., & Wedasari, D. (2021). Financial distress dan peran prediktif rasio-rasio keuangan. *JUARA (Jurnal Riset Akuntansi)*, 11(1), 158–168. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/juara/article/view/2830>
- Prihadi, T. (2019). *Analisis laporan keuangan konsep & aplikasi* (2nd ed.). PT Gramedia Pustaka Utama.
- PT Bursa Efek Indonesia*. (n.d.). Retrieved January 9, 2023, from <https://www.idx.co.id/id>
- Putri, N. W. K. A., & Merkusiwati, N. K. L. (2014). Pengaruh mekanisme corporate governance, likuiditas, leverage, dan ukuran perusahaan pada financial distress. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 7(1), 93–106. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/8682>
- Rahadian, L. (2022, February). *Wamenkeu beberkan dampak pandemi pada sektor properti*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220217172657-4-316262/wamenkeu-beberkan-dampak-pandemi-pada-sektor-properti>
- Rahma, A. (2020). Analisis pengaruh profitabilitas, leverage, dan likuiditas terhadap financial distress. *JABI (Jurnal Akuntansi Berkelanjutan Indonesia)*, 3(3), 253–266. <https://doi.org/10.32493/jabi.v3i3.y2020.p253-266>
- Ramadhani, A. L., & Nisa, K. (2019). Pengaruh operating capacity, sales growth, dan arus kas operasi terhadap financial distress. *Jurnal Riset Keuangan Dan Akuntansi*, 5(1), 75–82. <https://doi.org/10.25134/jrka.v5i1.1883>
- Safriandi, F., Aginta, W., & Lubis, W. D. (2018). Penggunaan laba, arus kas, dan likuiditas untuk memprediksi kondisi financial distress. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 2(4), 1–6. <https://simantek.sciencemakarioz.org/index.php/JIK/article/view/14>
-

- Saleh, D. S. (2018). Pengaruh operating capacity, arus kas operasi, dan biaya variabel terhadap financial distress pada perusahaan manufaktur sub sektor tekstil dan garment yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2009-2016. *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 34–49. <https://doi.org/10.34308/eqien.v5i1.12>
- Setyaningsih, P. (2021). *Pasar properti residensial di tengah pandemi COVID-19*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-tarakan/baca-artikel/14441/Pasar-Properti-Residensial-Di-Tengah-Pandemi-COVID-19.html>
- Sianturi, L., Nopiyanti, A., & Setiawan, A. (2021). Pengaruh likuiditas, cash flow, dan operating capacity terhadap financial distress. *Business Management, Economic, and Accounting National Seminar*, 2, 531–549. <https://conference.upnvj.ac.id/index.php/biema/article/view/1651>
- Silalahi, H. R. D., Kristanti, F. T., & Muslih, M. (2018). Pengaruh rasio keuangan dan ukuran perusahaan terhadap kondisi kesulitan keuangan (financial distress) pada perusahaan sub-sektor transportasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2013-2016. *E-Proceeding of Management*, 5(1), 796–802. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/6308>
- Simanjuntak, C., Tiytik, F., & Aminah, W. (2017). Pengaruh rasio keuangan terhadap financial distress (studi pada perusahaan transportasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2011-2015). *E-Proceeding of Management*, 4(2), 1–8. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/1411>
- Sudarno, S., Renaldo, N., Hutauruk, M. B., Junaedi, A. T., & Suyono, S. (2022). *Teori penelitian keuangan* (A. Andi (Ed.); 1st ed.). CV Literasi Nusantara Abadi.
- Sudaryanti, D., & Dinar, A. (2019). Analisis prediksi kondisi financial distress menggunakan rasio likuiditas, profitabilitas, financial leverage dan arus kas. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 13(2), 101–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.32812/jibeka.v13i2.120>
- Sulastri, E., & Zannati, R. (2018). Prediksi financial distress dalam mengukur kinerja perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 1(1), 27–36. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v1i1.17>
- Sulistiyani, S., & Ismanto, D. (2017). Analisis rasio keuangan untuk memprediksi kondisi financial distress perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI. *Jurnal Fokus*, 7(2), 156–167. <https://doi.org/https://doi.org/10.12928/fokus.v7i2.1744>
- Syofya, H., & Rahayu, S. (2018). Peran sektor pertanian terhadap perekonomian indonesia (analisis input-output). *Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(3), 91. <https://doi.org/10.31317/jmk.9.3.91-103.2018>
-

Widhiari, N. L. M. ., & Merkusiwati, N. K. L. A. (2015). Pengaruh rasio likuiditas, leverage, operating capacity, dan sales growth terhadap financial distress. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 2(11), 456–469. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/11061>

## AUTHOR GUIDELINES

The **Journal of Management and Business Review** (JMBR) is an academic journal published twice a year (January and July) by the Research Center and Case Clearing House (RC-CCH) Sekolah Tinggi Manajemen PPM. JMBR has obtained the ISSN so that it can be recognized in the credit score assessment.

JMBR is published to disseminate information on management research results and business thought reviews to academics, practitioners, students, and others interested in management and business research. The research results' scope in the JMBR includes marketing, financial, operations, human resource, and strategic management. This journal accepts articles in Indonesian or English.

The author must certify that the article submitted to JMBR has not been published in another journal. Each accepted article will go through a blind review process by one member of the JMBR editorial board and one reviewer partner. The criteria considered in the review include:

1. Fulfilling the standard requirements for journal publications.
2. The research methodology used.
3. The benefits of research results on management development and business practices in Indonesia.

### **Guidelines:**

#### 1. Article writing format:

##### **a. Abstract**

This section contains a brief description of the reason for the research, the approach or method used, important results, and policy implications in English and Indonesian. As much as possible, do not insert formulas and references. The abstract should be no more than 200 words using single-spaced Times New Roman font, size of 10pt (italic), and easily understood by all parties. Keywords are italicized and 11 pt size.

##### **b. Introduction**

This section describes the arguments on why the submitted article contains an interesting research and why it is important to be conducted. To answer that, the introduction should contain the background, state of the art of the research that was previously conducted in the same topic and gap analysis to show where the research contributions were made to the development of the topic discourse (novelty). The Introduction section concludes the objectives of the research to be achieved. The introduction is expected to describe a theoretical framework based on a literature review, which is the logical basis for developing hypotheses or research proportions and research models.

##### **c. Research Methods**

Describe methods of data selection and collection, measurement and operational definition of variables, and methods of data analysis.

##### **d. Result and Discussions**

It contains an explanation of research data analysis and a description of the required statistics, and discussion of findings.

##### **e. Conclusions and Recommendation**

Contains the research conclusions, explains the implications of the findings and limitations of the research, and, if necessary, suggestions made by the researcher for future research.

---

**f. References**

Include sources cited in the writing of the manuscript. Only the sources referred to are included in this reference list. The bibliography is written using the APA Style format, using the Mendeley application

2. Manuscripts in softcopy are typed in Word, with 1,5 spacings;
3. The article's title is written in Times New Roman 12 pt in capital letters and in bold.
4. The author's identity is accompanied by order of author affiliation and email address. The author's identity is written in Times New Roman font size 11 pt, and the email address is italicized with font size 11 pt.
5. Article length between 15 to 20 pages (with 11 pt Times New Roman font ).
6. Top, bottom, left, and right margins of at least 1 inch.
7. All pages must be numbered sequentially.
8. The tables and/or figures presented are part of the body of the article. The table title is above the table, while the image title is below the figure. Write the title in sentence form (only the letters at the beginning of the sentence are capital letters).
9. Each table or figure is numbered sequentially, and the title corresponds to the contents of the table or figure and the source of the citation (if relevant). The serial number of the table and the title of the table are written in Times New Roman, size 11 pt. The table is written in Times New Roman with a size of 10 pt.
10. Articles submitted in softcopy (via website only) with the format Ms. Word.

**Editor:**

Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340

(021)2300313 ext. 1108 / 2354

Contact person: +6285729166105 (WhatsApp Available)

[jmbr@ppm-manajemen.ac.id](mailto:jmbr@ppm-manajemen.ac.id)

[jmbrppm@gmail.com](mailto:jmbrppm@gmail.com)

---



## **PPM School of Management**

Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, INDONESIA  
Phone (62)-21-2300313 #1108; Fax (62)-21-2302040/51

E-mail: [JMBR@ppm-manajemen.ac.id](mailto:JMBR@ppm-manajemen.ac.id)

[www.researchcase-ppm.com](http://www.researchcase-ppm.com)

<https://jnbr.ppm-school.ac.id>