

ISSN 1829-8176

# Journal of Management and Business Review

Volume 18 Number 1 2021



Journal of Management and Business Review

Vol. 18

No.1

1 - 99

Jakarta  
2021

ISSN  
1829-8176

Rp 155.000,-

# Journal of Management and Business Review

Volume 18 Number 1 2021

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

Ir. Erlinda Nusron Yunus, M.M., Ph.D.

## ASSOCIATE EDITORS

Dr. Ningky Sasanti Munir, M.B.A

Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.

Bramantyo Djohanputro, M.B.A., Ph.D

Widyarso Roswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.

Prof. Dr. Conny R. Semiawan

Marwata, Ph.D

## MANAGING EDITOR

Rike Penta Sitio, M.M.

## LAYOUT EDITOR

Rosita Fitriyani, S.E.

## SITE ADMINISTRATOR

Rosita Fitriyani, S.E.

Maria Pricilia Gita Permana Putri, S.Si.

## EDITORIAL ADVISORY AND REVIEW BOARD

Andi Ilham said, MSOM, Ph.D.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Ronny Kountur, Ph.D  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Widyarso Roswinanto, S.T., M.M. Ph.D  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Aries Heru Prasetyo, Ph.D  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Hendrarso K. Supangkat, S.T.,M.M.,Ph.D  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Riza Aryanto, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Dimas Maulana  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Setiadi Djohar  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Wahyu T. Setyobudi, S.Si, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Aprihatingrum Hidayati, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Wendra, M.HRM  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Prof. Andrianto Widjaja  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Nugroho Aryo Suryo, Ph.D.  
(Universitas Prasetya Mulya)

Dr. Hunik Sri Runing Sawitri, MSi.  
(Universitas Sebelas Maret)

Dr. Tina Melinda, Dra, M.M.  
(Universitas Ciputra Surabaya)

Dr. Asep Mulyana, Amd.TK.,SE, MCE  
(Universitas Padjajaran)

Dr. Yusak Anshori, M.M., CSEP.  
(Universitas Nahdlatul Ulama, Surabaya)

Dr. Wirawan E.D. Radianto, M.Sc.  
(Universitas Ciputra Surabaya)

Dr. Laily Dwi Arsyianti  
(Institut Pertanian Bogor)

Dr. Pantri Heriyati, SE, MComm.  
(Bina Nusantara University)

Dr. Perdana Wahyu Santosa  
(Universitas Yarsi)

Prof. Dr. Arifin Sitio, M.Sc.  
(Universitas Mercu Buana)

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

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

# Journal of Management and Business Review

Volume 18 Number 1 2021

## TABLE OF CONTENTS

<i>Complaining Behavior Intentions</i> dan beberapa Antesendennya: Peran <i>Gender</i> sebagai Variabel Moderasi Dyah Astarini Luki Adiati Pratomo	1-24
Pengaruh Faktor Keuangan dan Non Keuangan <i>terhadap Financial Sustainability Ratio</i> Perbankan Suci Nurhikmah Rida Rahim	25-47
Analisis SWOT dan Media Pembelajaran di Politeknik dalam Masa Covid-19 Iis Mariam Nidia Sofa Nining Latianingsih Endah Wartiningsih	48-59
Pengaruh <i>Green Marketing Mix</i> terhadap <i>Brand Image</i> Produk Tuperware Genoveva Genoveva Wulan Berliana	60-76
Sikap Pelaku Pariwisata terhadap Potensi Wisata Syariah di Obyek Wisata Telaga Ngebel Ponorogo Ahmad Setiyono Lathiefa Rusli Hartomi Maulana Rahma Yudi Astuti	77-88
Peran <i>Coaching</i> Sebagai Moderator pada Hubungan antara Pelatihan dan Penugasan Hasil Pelatihan di Tempat Kerja Endah Nuraini Hamdani	89-99

---

## **Complaining Behavior Intentions dan beberapa Antesendennya: Peran Gender sebagai Variabel Moderasi**

**Dyah Astarini**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti  
Kampus A, Jl. Kyai Tapa No.1, Grogol, Jakarta Barat 11440, Indonesia  
[diah.astarini@trisakti.ac.id](mailto:diah.astarini@trisakti.ac.id)

**Luki Adiati Pratomo**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti  
Kampus A, Jl. Kyai Tapa No.1, Grogol, Jakarta Barat 11440, Indonesia  
[luki.adiati@trisakti.ac.id](mailto:luki.adiati@trisakti.ac.id)

Diterima: 10-06-2020

Disetujui: 09-10-2020

Dipublikasi: 30-01-2021

---

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi *complaining behavior intentions* yang dimoderasi oleh *gender*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner baik secara langsung maupun melalui *online*. Jumlah responden yang dianalisa adalah 225. Pengujian dilakukan dengan menggunakan SEM. Hasil penelitian ditemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *complaining behavior* adalah *attitudes towards complaining*, *the level of dissatisfaction*, dan *the importance of the situation*. Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa *gender* (jenis kelamin) memoderasi hubungan *Attitudes towards complaining*, *level of dissatisfaction* dan *importance of the situation* terhadap *complaining behavior intention*. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti industri jasa lain seperti hotel, *airline* atau perbankan dan menambahkan variabel *perceived justice*.

### **Kata Kunci:**

*Attitudes towards complaining*, *level of information*, *level of dissatisfaction*, *the importance of the situation*, *likelihood of success*, *complaining behavior intention*, *gender*

### **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the factors that affect the complaining behavior intentions that are moderated by gender. The data collection method is done by distribution the questionnaire, directly and online and finally used 225 respondents. Hypothesis testing is using SEM. The results of the study were found that the factors affecting complaining behavior were attitudes towards complaining, the level of dissatisfaction, and the importance of the situation. Furthermore, these studies have shown that gender moderates the relationships between attitude towards complaining, level of dissatisfaction, and importance of the situation against complaining behavior intention. For further study, it is advised to research other services industries such as hotels, airline, or banking and add perceived justice variabls.*

### **Keywords:**

*Attitudes towards complaining*, *level of information*, *level of dissatisfaction*, *the importance of the situation*, *likelihood of success*, *complaining behavior intention*, *gender*

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis restoran di Indonesia sangat pesat, sehingga menyebabkan persaingan juga semakin ketat (Wulandari, 2015). Oleh karenanya pengusaha jasa restoran harus berusaha menyampaikan pelayanan sebaik-baiknya dan menghindari kesalahan, sementara ternyata tidak mudah juga bagi restoran untuk mencapai *zero defect* (Huang & Lin, 2011).

Kegagalan pelayanan sangat tidak disukai konsumen dan dapat menimbulkan keluhan dari mereka, sehingga restoran harus memahami perilaku konsumen ketika menyampaikan keluhan (Jin, 2010). Ketika kegagalan pelayanan terjadi, ada tiga kemungkinan perilaku konsumen yaitu tidak mengeluh pada perusahaan tapi justru menyampaikan pada teman dan saudaranya (*private response*), mengeluh pada perusahaan (*complaining response*) dan menyampaikan berita negatif pada pihak ketiga (*third party response*) seperti Yayasan konsumen (Velázquez et al., 2010).

Kegagalan pelayanan dapat menyebabkan ke tidak-puasan konsumen, tetapi ternyata tidak selalu mendorong konsumen untuk langsung mengeluh pada perusahaan (Jin, 2010; J. Singh, 1988). Masih ada faktor-faktor lain yang pada akhirnya akan mendorong konsumen untuk mengeluhkan masalah yang mereka hadapi pada perusahaan (Oh, 2006). Menurut beberapa peneliti, ada beberapa faktor yang dapat mendorong konsumen menyampaikan keluhan seperti *attitude toward complaining, the level of information and experience, the level of dissatisfaction, the importance of the situation dan the likelihood of success with the complaint, prior experience, dan consumer alinienation* (Jin, 2010; Oh, 2006; J. Singh, 1988; J. Singh & Wilkes, 1996; Velázquez et al., 2010).

Selain faktor-faktor tersebut, masih ada beberapa perbedaan individu yang dapat menyebabkan timbulnya respon konsumen yang berbeda seperti budaya, *personality* dan jenis kelamin (Ayas et al., 2016; Faqih & Jaradat, 2015; Gruber et al., 2009; Song et al., 2017). Jenis kelamin terbukti merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku konsumen, begitu juga ketika konsumen mengalami kekecewaan terhadap perusahaan ternyata respon mereka berbeda (Gruber et al., 2009; Song et al., 2017). Hal itu mendorong kemungkinan bahwa jenis kelamin dapat memoderasi pengaruh berbagai faktor yang menjadi anteseden terhadap *complaining behavior intention*.

Urgensi penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan jenis kelamin dalam memoderasi keinginan konsumen dalam menyampaikan keluhan, mengingat sampai saat ini penelitian mengenai peranan jenis kelamin masih menghasilkan pendapat yang berbeda-beda. Misalnya

penelitian Tifferet & Herstein, (2012) yang menemukan bahwa wanita lebih *impulsive* dalam melakukan pembelian, sementara Gangai & Agrawal (2016) justru sebaliknya.

Berdasarkan teori diatas, maka studi ini akan meneliti pengaruh beberapa faktor yang menjadi anteseden terhadap *complaining behavior intention* dan mengukur peranan jenis kelamin sebagai variabel yang memoderasinya.

## **TINJAUAN TEORI**

### **1. *Complaining Behavior Dimension***

Ketika konsumen mengalami masalah akibat penyampaian jasa yang salah, maka terdapat dua macam respon yaitu mereka menyampaikan keluhan ataupun tidak menyampaikan keluhan (J. Singh, 1988). Keluhan konsumen dapat disampaikan langsung pada perusahaan (*voice*) dengan tujuan agar perusahaan memperbaiki kegagalan tersebut (J. Blodgett et al., 2015; Funches et al., 2009; Levesque & McDougall, 1996). Sedangkan kemungkinan lainnya adalah menyampaikan pada pihak ketiga seperti Yayasan Konsumen atau pengadilan (J. Singh, 1988; V. Singh et al., 2016). Selain itu, ada juga konsumen yang tidak mengeluh atau disebut juga *private responses*, mereka diam saja walaupun tidak puas, tetapi ada kemungkinan mereka akan menyampaikan kepada teman dan kerabatnya masalah yang terjadi sehingga akan menimbulkan berita negatif (Funches, 2011; Funches et al., 2009).

### **2. *Antecedents of Complaining Behavior***

Walaupun konsumen mengalami masalah dengan penyedia jasa, ternyata tidak serta merta mereka akan menyampaikan keluhan pada perusahaan (J. Singh, 1988). Peneliti lain, seperti Jin, (2010) menguraikan bahwa konsumen akan membandingkan manfaat dan pengorbanan yang harus dilakukan untuk menyampaikan keluhan. Sementara Meng, Wang, Peters, & Lawson (2010) mengatakan bahwa masih ada beberapa faktor lain seperti seberapa besar kemungkinan sukses keluhan ini disampaikan, emosi negatif yang dirasakan konsumen, seberapa berat kekecewaan konsumen, dan tingkat kerepotan dalam prosedur penyampaian masalah.

Selanjutnya Velázquez et al., (2010) menjelaskan bahwa terdapat terdapat 2 (dua) faktor utama yang mendorong konsumen untuk menyampaikan keluhan, yaitu *General determining factors* dan *Specific determining factors*. Di luar faktor pribadi tersebut, masih ada faktor-faktor khusus yang terdiri dari tingkat ketidakpuasan, pentingnya situasi yang dihadapi konsumen dan juga seberapa besar kemungkinan mereka akan sukses dalam menyampaikan keluhan (Velázquez et al., 2010).

### **3. Peranan Jenis Kelamin (*Gender*) sebagai Moderator**

Jenis kelamin merupakan salah satu faktor yang dalam berbagai penelitian terbukti mempunyai pengaruh dalam pengambilan keputusan konsumen, baik untuk melakukan pembelian ataupun pemesanan (Ye et al., 2017; Zhang et al., 2018). Begitu juga ketika konsumen menyampaikan keluhan pada perusahaan, ternyata wanita cenderung menggunakan emosi lebih banyak dibanding pria, sementara konsumen laki-laki lebih ingin agar masalah segera selesai tanpa harus marah-marah (Gruber et al., 2009). Tahir, Buttar, & Ahmad (2018) juga menjelaskan bahwa jenis kelamin ternyata memoderasi pengaruh *public complaint* terhadap *defection*.

#### **Pengembangan Hipotesis**

##### **Pengaruh *Attitudes Towards Complaining* terhadap *Complaining Behavior Intention***

*Attitudes towards complaining* merupakan kecenderungan umum konsumen ketika menghadapi masalah, mereka akan mengevaluasi apakah lebih baik menyampaikan keluhan atau lebih baik tidak menyampaikan keluhan (de Matos, Henrique, & de Rosa, 2013; Singh & Wilkes, 1996). Berdasarkan penelitian Singh & Wilkes (1996) pada industri perbankan dan perbaikan kendaraan, ditemukan bahwa semakin kuat sikap konsumen terhadap keluhan, maka semakin besar pula keinginan konsumen mengeluhkan masalahnya pada perusahaan. Begitu juga de Matos et al., (2013) menegaskan bahwa konsumen yang memiliki *attitudes towards complaining* yang tinggi akan lebih berkeinginan untuk menyampaikan keluhannya pada penyedia jasa yang mengecewakan mereka. Pemikiran diatas menjadi dasar hipotesis sebagai berikut:

H1: *Attitudes towards complaining* mempunyai pengaruh positif terhadap *complaining behavior intention*

##### **Pengaruh *the Level of Information and or Experience* terhadap *Complaining Behavior Intention***

Ketika konsumen mengalami kegagalan pelayanan, maka pengalaman mereka sebelumnya dan juga pengetahuan mereka akan adanya jasa pengganti, kualitas produk atau jasa yang dibeli maupun proses penyampaian keluhan akan sangat mempengaruhi keinginan mereka untuk mengeluhkan masalah yang dihadapi kepada penyedia jasa (Singh & Wilkes, 1996), Huppertz (2014) juga menjelaskan bahwa salah satu faktor yang membentuk keinginan konsumen dalam mengeluhkan masalah adalah pengalaman mereka. Dengan demikian dibentuklah hipotesis sebagai berikut:

H2: *The level of information and or experience* mempunyai pengaruh positif terhadap *complaining behavior intention*

### **Pengaruh *the Level of Dissatisfaction* terhadap *Complaining Behavior Intention***

Tingkat ketidak puasan konsumen merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong keinginan konsumen untuk menyampaikan keluhannya (Velázquez et al., 2010). Semakin menyulitkan persoalan yang timbul dalam pandangan konsumen (*the severity of the service problem*) , maka semakin besar pula keinginan mereka untuk memberi tahu perusahaan (Bolfing, 1989). Begitu juga penelitian pada industri ritel (eceran) yang dilakukan (Chelminski & Coulter, 2011) membuktikan bahwa ketika konsumen merasa masalah yang dihadapi sangat signifikan, maka mereka semakin merasa perlu menyampaikan keluhannya. Berdasarkan teori diatas, maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H3: *The level of dissatisfaction* mempunyai pengaruh positif terhadap *complaining behavior intention*

### **Pengaruh *the Importance of The Situation* terhadap *Complaining Behavior Intention***

Kegagalan pelayanan tidak selalu menimbulkan keinginan untuk mengeluhkannya, tetapi apabila konsumen menganggap jasa tersebut sangat penting (*Importance of the situation*), maka konsumen merasa urgensinya untuk menyampaikan keluhan menjadi besar (Levesque & McDougall, 1996). Begitu juga ketika harga jasa tersebut mahal, maka konsumen merasa jasa tersebut sangat penting sehingga kegagalan menjadi masalah besar yang harus dikeluhkan ke penyediaanya (Tsarenko & Rooslan Tojib, 2011). Apalagi ketika untuk melakukan pembelian jasa tersebut memerlukan keterlibatan konsumen yang sangat tinggi, maka jasa tersebut tentu dirasa sangat penting bagi konsumen dan akhirnya bila terjadi masalah, konsumen merasa sangat terdorong untuk menyampaikan keluhannya (Hamzeli et al., 2017). Berbagai hasil penelitian tersebut menjadi dasar dari hipotesis sebagai berikut:

H4: *The importance of the situation* mempunyai pengaruh positif terhadap *complaining behavior intention*

### **Pengaruh *the Likelihood of Success with the Complaint* terhadap *Complaining Behavior Intention***

Pada saat konsumen mengalami pelayanan yang mengecewakan, mereka akan mempunyai intensi untuk menyampaikan kekesalannya pada perusahaan, khususnya apabila konsumen tersebut merasa bahwa keluhan tersebut akan menghasilkan manfaat bagi mereka (Singh, 1988; Singh, 1991). *Likelihood of success with the complaint* menurut Velázquez et



al., (2010) adalah persepsi pelanggan tentang seberapa jauh kemungkinannya penyedia jasa menanggapi keluhan yang mereka sampaikan, apakah karyawan perusahaan cukup sensitif dalam menangani keluhan, bagaimana proses menyampaikan keluhan dan manfaat apa yang akan diperolehnya. Semakin besar kemungkinan suksesnya, maka semakin besar pula keinginan konsumen menyampaikan masalah yang dihadapinya pada penyedia jasa (Jin, 2010; Velázquez et al., 2010). Berdasarkan uraian tersebut, maka disusunlah hipotesis :

H5: *The likelihood of success with the complaint* mempunyai pengaruh positif terhadap *complaining behavior intention*

### **Peranan *Gender* (Jenis Kelamin) sebagai Variabel Moderasi pada Hubungan antara beberapa Anteseden dari *Complaining Behavior Intention***

Wanita dan pria pada dasarnya berbeda, dan hal tersebut diakui dan telah dibuktikan pada penelitian-penelitian mengenai perilaku konsumen seperti Frank, Enkawa, & Schvaneveldt (2014) yang menemukan bahwa citra merek publik memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan keinginan untuk membeli kembali pada konsumen wanita. Begitu juga wanita ternyata lebih aktif menanggapi iklan melalui SMS dibandingkan pria (Leppäniemi & Karjaluo, 2008). Pada industri eceran, ditemukan bahwa pria lebih loyal pada perusahaan rantai eceran sementara wanita lebih loyal pada perusahaan eceran yang berdiri sendiri karena mereka lebih menyukai hubungan yang sifatnya pribadi (Audrain-Pontevia & Vanhuele, 2016).

Sedangkan penelitian pada perilaku konsumen dalam menyampaikan keluhan, masih sangat terbatas, salah satunya adalah Gruber et al., (2009) yang membedakan perilaku konsumen wanita dan pria dalam interaksi konsumen dengan penyedia jasa. Gruber et al., (2009) menjelaskan bahwa wanita cenderung lebih emosional dibanding pria ketika menghadapi masalah sehingga memerlukan perhatian khusus dari penyedia jasa untuk menenangkan mereka, sementara konsumen pria lebih mementingkan penanganan yang cepat. Sedangkan Song et al., (2017) dalam penelitiannya mengenai respon wanita ketika mereka tidak puas terhadap kegagalan produk, menemukan bahwa ketika konsumen wanita merasa bahwa telah menyebabkan terjadi kegagalan yang sangat berat pada produk yang mereka beli, maka ketidak puasannya menjadi lebih besar.

Pada industri jasa, Stratemeyer & Geringer (2014) menjelaskan bahwa konsumen wanita segera mengeluhkan kegagalan pelayanan pada penyedia jasa dan meminta agar segera diperbaiki, permohonan maaf serta kompensasi. Berdasarkan berbagai hasil penelitian diatas, terlihat bahwa wanita dan pria memang mengevaluasi berbagai hal secara berbeda, begitu juga sangat mungkin jenis kelamin akan mempunyai peranan yang berbeda terhadap pengaruh

*Attitudes towards complaining, Level of information and/or experience, Level of dissatisfaction, Importance of the situation dan Likelihood of success with the complaint* terhadap *complaining behavior intention* sehingga studi ini mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

- H6: Hubungan *Attitudes towards complaining* dan *complaining behavior intention* dimoderasi oleh *gender* (jenis kelamin)
- H7: Hubungan *The level of information and complaining experience* dan *complaining behavior intention* dimoderasi oleh *gender* (jenis kelamin)
- H8: Hubungan *The level of dissatisfaction* dan *complaining behavior intention* dimoderasi oleh *gender* (jenis kelamin)
- H9: Hubungan *the impotance of situation* dan *complaining behavior intention* dimoderasi oleh *gender* (jenis kelamin)
- H10: Hubungan *The likelihood of success with complaint* dan *complaining behavior intention* dimoderasi oleh *gender* (jenis kelamin)

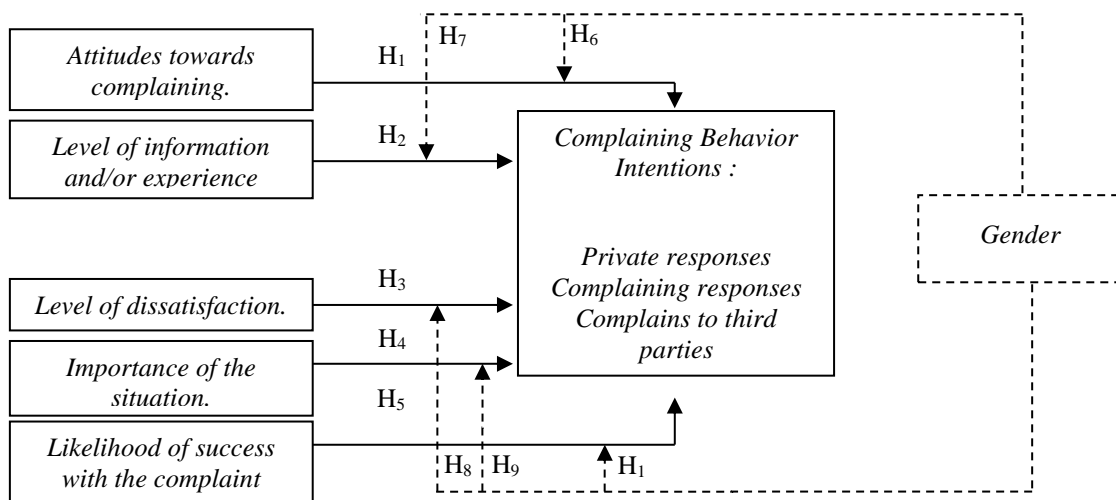
### **Kerangka konseptual**

Konsumen yang mengalami masalah dengan penyedia jasa dapat merespon dalam bentuk *private responses* (respon pribadi berupa diam saja ataupun menyampaikan pada teman-temannya), *complaining responses* (menyampaikan keluhan pada perusahaan) dan *complains to third parties* atau menyampaikan keluhan pada pihak ketiga (Singh, 1988; Velázquez et al., 2010).

Perusahaan jasa perlu memahami bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keinginan konsumen menyampaikan keluhan (Singh, 1988; Singh, 1991; Velázquez et al., 2010). Sikap konsumen terhadap keinginan mengeluh dan juga seberapa banyak pengalaman maupun pengetahuan konsumen mengenai masalah yang terjadi akan mendorong keinginan konsumen untuk menyampaikan keluhan pada perusahaan (Aguilar-Rojas et al., 2015; de Matos et al., 2013; Huppertz, 2014). Sedangkan seberapa besar ketidakpuasan yang dirasakan konsumen, tingkat pentingnya masalah yang terjadi dan seberapa mungkin keluhan tersebut ditanggapi perusahaan akan mempengaruhi keinginan konsumen untuk mengeluhkan persoalan mereka (J. Blodgett et al., 2015; Edvardsson et al., 2011; McQuilken, 2009; Velázquez et al., 2010).

Jenis kelamin konsumen merupakan faktor yang harus diperhitungkan, mengingat bahwa faktor ini dapat mempengaruhi perilaku konsumen, baik dalam melakukan pembelian, pemesanan hotel, bahkan juga dalam menyampaikan keluhan (Gruber et al., 2009; Hamzelu et

al., 2017; Tahir et al., 2018). Berdasarkan pemikiran diatas, maka penelitian ini akan melihat peranan jenis kelamin dalam memoderasi pengaruh *Attitudes towards complaining*, *Level of information and/or experience*, *Level of dissatisfaction*, *Importance of the situation* dan *Likelihood of success with the complaint* terhadap keinginan konsumen menyampaikan keluhan (*complaining behavior intention*).



Gambar 1. Kerangka konseptual

## METODE RISET

Penelitian ini dirancang untuk menguji hipotesis dengan unit analisis individu, khususnya konsumen restoran yang pernah mengalami kegagalan pelayanan dan menyampaikan keluhan. Untuk memastikan bahwa responden yang diperoleh sesuai kriteria, maka pada bagian pertama kuesioner terdapat beberapa pertanyaan yang akan menyaring calon responden. Apabila calon responden tidak mempunyai pengalaman kegagalan dengan sebuah restoran dan juga tidak menyampaikan keluhan, maka mereka tidak dapat menjawab pertanyaan bagian kedua. Selanjutnya data akan diolah dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Penelitian ini menggunakan SEM sebagai alat analisis karena mampu menguji penelitian yang kompleks dan banyak variabel secara simultan (Hair et al., 2019).

Variabel independen terdiri dari *Attitudes towards complaining*, *Level of information and/or experience*, *Level of dissatisfaction*, *Importance of the situation* dan *Likelihood of success with the complaint* dan variabel dependent adalah *complaining behavior intention*.

Alat ukur untuk variabel *attitude toward complaining* terdiri dari dua indikator yang merupakan modifikasi dari Blodgett, Granbois, & Walters (1993), salah satunya adalah “Ketika mendapatkan masalah dengan sebuah produk, walaupun murah, konsumen selalu

menyampaikan keluhan dan mengharapkan pengganti uang (*refund*) atau mendapatkan penggantian produk”.

Selanjutnya variabel *level of information/experience* terdiri dari dua indikator yang di adaptasi dari penelitian Singh, 1988 (1990), sebagai contoh: “konsumen paham mengenai hak-hak konsumen”. Untuk variabel *the level of dissatisfaction*, penelitian ini menggunakan empat indikator yang diadaptasi dari Velázquez et al., (2010), dimana salah satunya adalah “ternyata makan di restoran ini bukanlah ide yang bagus”. Sedangkan variabel *The importance of the situation*, merupakan modifikasi dari studi yang dilakukan Maxham & Netemeyer (2002), terdiri dari tiga indikator, salah satu contohnya adalah “dibandingkan dengan berbagai kunjungan saya ke banyak restoran, kunjungan saya ke restoran ini sebenarnya sangat penting bagi saya”. Pada variabel *The likelihood of success with the complaint* adalah modifikasi dari penelitian Blodgett et al., (1993), terdiri dari tiga indikator, salah satunya yaitu “seberapa besar kemungkinannya restoran ini akan mencoba menyelesaikan masalah anda?”. Akhirnya, variabel *complaining behavior intention* terdiri dari sembilan indikator dan merupakan adaptasi dari Velázquez et al., (2010), beberapa kuesioner yang digunakan adalah: “Saya akan mendiskusikan masalah saya dengan manajer restoran; saya akan menceritakan pengalaman buruk di restoran ini kepada teman dan keluarga saya, dan saya akan menyampaikan masalah yang saya hadapi di restoran ini pada Yayasan Lembaga Konsumen”.

Pengambilan sampel dilakukan dengan prosedur *non-probability sampling* dengan tehnik *purposive sampling* karena jumlah populasi yang tidak bisa ditentukan (Sekaran dan Bougie, 2013). *Purposive sampling* mengharuskan peneliti menentukan kriteria yang jelas mengenai responden yang dapat digunakan, dan pada studi ini kriterianya adalah pelanggan yang pernah makan di sebuah restoran dan mengalami kekecewaan akibat kesalahan yang dilakukan restoran dalam jangka waktu enam bulan terakhir. Jumlah responden yang diperoleh adalah 275 yang terdiri dari 150 melalui wawancara langsung dan 125 melalui *google form*. Setelah dilakukan pemeriksaan, maka jumlah kuesioner yang dapat digunakan adalah 225.

Karakteristik responden pada penelitian ini dilihat dari jenis kelamin terlihat bahwa jumlah wanita dan pria hampir seimbang yaitu wanita 112 orang dan pria 113 orang. Sedangkan dilihat dari usia, terbanyak adalah responden yang berusia antara 21 sampai 30 tahun yaitu 160 orang, lalu responden terbanyak adalah pelajar dan mahasiswa yang berjumlah 117 orang. Terakhir, responden terbanyak adalah yang mengunjungi restoran keluarga yaitu 101 orang dan keluhan yang tertinggi adalah karena pelayanan restoran yang lamban yaitu 60 orang.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan kriteria penilaian diatas faktor *loading* 0,40. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Hair et al., (2019) bahwa nilai faktor *loading* untuk jumlah 200 dan lebih responden adalah 0.40. Berdasarkan hasil uji validitas tersebut, maka semua indikator pada masing-masing variabel dinyatakan valid karena nilai faktor *loading* nya melebihi 0.40. Selain uji validitas, dilakukan juga uji reliabilitas dengan menggunakan *inter-item consistency* dengan *Cronbach's Coefficient Alpha* yang nilainya diatas 0.6 (Sekaran & Bougie, 2013). Berdasarkan hasil uji reliabilitas, maka disimpulkan bahwa semua variabel dalam studi ini reliabel karena mempunyai nilai diatas 0.6.

### Structural Equation Model (SEM)

Sebelum melakukan pengujian kesesuaian model terlebih dahulu dilakukan *normality assessment* untuk mengetahui sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas ini dapat dilihat pada nilai nilai *Critical Ratio* (CR) dari skewness dan kurtosisnya. Jika nilai CR antara rentang - 2.58 sampai dengan 2.58 ( $\pm 2.58$ ) pada tingkat signifikansi 1% (0.01), dapat disimpulkan bahwa bahwa data berdistribusi normal baik *univariate* maupun *multivariate*. Berdasarkan hasil uji normalitas pada model 1 dan model 2, semua nilai CR berada pada rentang -2.58 sampai dengan 2.58. Sehingga kesimpulannya adalah data pada studi ini berdistribusi normal.

Selanjutnya dilakukan pengujian kesesuaian model (*goodness-of-fit model*) yang terdiri dari dua kali pengujian. Hasil pengujian Model pertama untuk melihat hubungan langsung antara variabel *dependent* dan *independent*.

**Tabel 1. Pengujian Kesesuaian Model (Model I)**

Pengukuran	Hasil Pengukuran	Batas Penerimaan yang disarankan	Keputusan
RMSEA	0.046	0.03 - 0.08	<i>Goodness of fit</i>
GFI	0.950	$\geq 0.90$	<i>Goodness of fit</i>
NFI	0.945	$\geq 0.90$	<i>Goodness of fit</i>
TLI	0.963	$\geq 0.90$	<i>Goodness of fit</i>
RFI	0.893	$\geq 0.90$	<i>Goodness of fit</i>
CFI	0.981	$\geq 0.90$	<i>Goodness of fit</i>
IFI	0.981	$\geq 0.90$	<i>Goodness of fit</i>

Sumber: Hasil olah data, 2020

Menurut Hair et al., (2019) nilai RMSEA yang ideal adalah 0.03-0.08. Hasil pengujian pada model pertama ini diperoleh nilai 0.046 pada RMSEA. Berarti nilai RMSEA dapat dinyatakan ideal karena berada diantara 0.03 – 0.08. Bila berdasarkan *Incremental Measures*, suatu model dinyatakan lolos jika hasilnya  $\geq 0.90$ . Hasil yang diperoleh dari *incremental*

*measures* seluruhnya diatas 0.90 berarti lolos uji. Dengan demikian dapat disimpulkan model pertama ini lulus uji *Goodness of Fit*.

**Tabel 2. Pengujian Kesesuaian Model (Model II)**

Pengukuran	Hasil Pengukuran	Batas Penerimaan yang disarankan	Keputusan
RMSEA	0.070	0.03 – 0.08	<i>Goodness of fit</i>
GFI	0,851	≥ 0.90	<i>Goodness of fit</i>
NFI	0.836	≥ 0.90	<i>Marginal of fit</i>
TLI	0.850	≥ 0.90	<i>Goodness of fit</i>
CFI	0.903	≥ 0.90	<i>Goodness of fit</i>
IFI	0.907	≥ 0.90	<i>Goodness of fit</i>

Sumber: Hasil olah data, 2020

Setelah model pertama terbukti sesuai, maka dilakukan uji *Goodness of Fit* untuk Model kedua yaitu moderasi variabel *dependent* dan *independent*. Berdasarkan hasil uji, maka model kedua ini juga dinyatakan ideal karena nilai RMSEA model kedua sebesar 0.070 dan hasil *incremental measures* hampir seluruhnya memiliki nilai  $\geq 0.90$  kecuali NFI yaitu sebesar 0.836 (*marginal of fit*). Dengan demikian, dapat dikatakan model kedua juga lulus uji *Goodness of Fit*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Data yang telah dikumpulkan dianalisa masing-masing variabelnya menggunakan *mean* dan *standard deviasi*. Tabel dibawah ini akan memperlihatkan hasil perhitungan statistik deskriptif untuk *central tendency* dari penelitian ini.

**Tabel 3. Statistik Deskriptif**

Variabel	Mean	SD
<i>Level of information and/or experience</i>	3.81	0.70
<i>Level of dissatisfaction</i>	3.27	0.70
<i>Importance of the situation</i>	2.70	0.81
<i>Likelihood of success with the complaint</i>	3.20	0.74
<i>Complaining behavior intentions</i>	2.87	0.62
<i>Private Responses</i>	3.20	0.94
<i>Complaining Responses</i>	3.02	0.95
<i>Responses to third parties.</i>	2.31	0.97

Sumber: Hasil olah data, 2020

Statistik deskriptif pada Tabel 1 mengukur *mean* dan standar deviasi menggunakan 5 skala *likert* yaitu 1 yang menggambarkan sangat tidak setuju dan 5 yang menggambarkan sangat setuju. Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa untuk variabel *attitudes towards complaining* memiliki nilai *mean* sebesar 2.98, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden berpendapat bahwa apabila mereka menghadapi masalah dengan sebuah restoran, maka mereka perlu

menyampaikan keluhan.

Selanjutnya, variabel *Level of information and/or experience* memiliki nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3.81 belum mencapai nilai standar 5 yang berarti baik sekali. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan konsumen memiliki tingkat informasi dan pengalaman yang baik mengenai penyampaian keluhan.

Variabel *Level of dissatisfaction* memiliki nilai *mean* sebesar 3.27 dengan *standard deviasi* sebesar 0.70. Nilai 3.29 belum mencapai nilai 5 yang merupakan nilai maksimum. Hal ini menunjukkan bahwa banyak diantara responden yang merasa kurang puas dengan pelayanan di restoran yang mereka gunakan.

Lebih lanjut variabel *Importance of the situation* memiliki nilai *mean* sebesar 2.70 dengan *standard deviasi* sebesar 0.81. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menganggap bahwa situasi/keadaan pada saat terjadi kegagalan layanan merupakan saat yang penting bagi konsumen, walaupun belum sangat penting.

Begitu juga variabel *Likelihood of success with the complaint* memiliki nilai *mean* sebesar 3.20 dengan *standard deviasi* sebesar 0.74. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden merasa cukup yakin bahwa keluhan yang akan disampaikan kepada restoran akan berhasil (terpenuhi) walaupun belum sangat yakin (5).

Variabel *Complaining Behavior Intentions* memiliki nilai sebesar 2.8 dengan *standard deviasi* sebesar 0.62. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata reponden lumayan berminat untuk melakukan komplek terhadap restoran yang dikunjungi baik secara pribadi (*private response* dengan nilai *mean* 3.20 dan *standard deviasi* 0.94 dan keluhan langsung kepada restoran (*complaining response* dengan nilai *mean* sebesar 3.02 dan *standard deviasi* 0.95, namun tidak ingin menyampaikan keluhan terhadap pihak lain (*responses to third parties* dengan nilai *mean* 2.31 dan *standard deviasi* 0.97).

## **Uji Hipotesis**

Selanjutnya dilakukan uji hipotesis, dengan syarat pengambilan keputusan uji hipotesis adalah dengan membandingkan besarnya *p-value* dengan *level of significant* sebesar 5% atau *alpha* 0,05 (Cooper & Schindler, 2014). Pada tabel 4 akan menampilkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan.

**Tabel 4. Hasil keseluruhan pengujian hipotesis**

Hipotesis	Estimate		p-value		Keputusan
	W	P	W	P	
H <sub>1</sub> <i>Attitudes towards complaining → complaining behavior intention</i>	0.354		0.000		H1 didukung
H <sub>2</sub> <i>The level of information and complaining experience → complaining behavior intention</i>	-0.230		0.008		H2 tidak didukung
H <sub>3</sub> <i>The level of dissatisfaction → complaining behavior intention</i>	0.413		0.000		H3 didukung
H <sub>4</sub> <i>The importance of the situation → complaining behavior intention</i>	0.108		0.045		H4 didukung
H <sub>5</sub> <i>The likelihood of success with the complaint → complaining behavior intention</i>	0.164		0.028		H5 didukung
H <sub>6</sub> Hubungan <i>Attitudes towards complaining dan complaining behavior intention</i> dimoderasi oleh <i>gender</i> (jenis kelamin)	0.194	0.272	0.001	0.000	H6 didukung
H <sub>7</sub> Hubungan <i>level of information and complaining experience dan complaining behavior intention</i> dimoderasi oleh <i>gender</i> (jenis kelamin)	-0.044	-0.138	0.293	0.083	H7 tidak didukung
H <sub>8</sub> Hubungan <i>level of dissatisfaction dan complaining behavior intention</i> dimoderasi oleh <i>gender</i> (jenis kelamin)	.223	.281	.000	0.002	H8 didukung
H <sub>9</sub> Hubungan <i>importance of the situation dan complaining behavior intention</i> dimoderasi oleh <i>gender</i> (jenis kelamin)	-0.038	0.012	0.351	0.445	H9 tidak didukung
H <sub>10</sub> Hubungan <i>The likelihood of success with the complaint dan complaining behavior intention</i> dimoderasi oleh <i>gender</i> (jenis kelamin)	0.206	0.253	0.038	0.009	H10 didukung

Sumber: Hasil olah data, 2020

Dapat dilihat dari tabel 3, bahwa terdapat pengaruh positif *Attitudes towards complaining* terhadap *complaining behavior intention* ( $b = 0.354$ ,  $p < 0.05$ ), yang berarti H1 didukung. *The level of information and complaining experience* mempunyai pengaruh negatif terhadap *complaining behavior intention* ( $b = -0.230$ ,  $p < 0.05$ ), yang berarti H2 tidak didukung. *The level of dissatisfaction* mempunyai pengaruh positif terhadap *complaining behavior intention* ( $b = 0.413$ ,  $p < 0.05$ ), yang berarti H3 didukung. Lebih lanjut, *the importance of the situation* mempunyai pengaruh positif terhadap *complaining behavior intention* ( $b = 0.108$ ,  $p < 0.05$ ) yang berarti mendukung H4. Demikian pula *the likelihood of success with the complaint* mempunyai pengaruh positif terhadap *complaining behavior intention* ( $b = 0.164$ ,  $p < 0.05$ ) yang berarti H5 didukung.

Pada H6, H7, H8, H9 dan H10 menguji peran *Gender* (jenis kelamin) sebagai moderator hubungan antar variabel yang diteliti. Adapun hasil yang diperoleh adalah bahwa *gender* (jenis kelamin) memoderasi hubungan *Attitudes towards complaining* dan *complaining behavior intention* ( $b_w = 0.194$ ,  $p < 0,05$ ;  $b_p = 0.272$ ,  $p < 0.05$ ) yang berarti H6 didukung. Hubungan *level*



*of information and complaining experience* dan *complaining behavior intention* tidak dimoderasi oleh *gender* (jenis kelamin) wanita ( $b=-0.044$ ,  $p>0.05$ ) dan pria ( $b=-0.138$ ,  $p>0.05$ ), yang berarti H7 tidak didukung. Hubungan *level of dissatisfaction* dan *complaining behavior intention* dimoderasi oleh *gender* (jenis kelamin) wanita ( $b=0.223$ ,  $p<0.05$ ) dan pria ( $b=0.281$ ,  $p<0.05$ ), yang berarti H8 didukung. Demikian pula hubungan *importance of the situation* dan *complaining behavior intention* dimoderasi oleh *gender* wanita ( $b=-0.038$ ,  $p>0.05$ ) pria ( $b=0.012$ ,  $p>0.05$ ) yang berarti tidak mendukung H9. Akhirnya hubungan *The likelihood of success with the complaint* dan *complaining behavior intention* ternyata dimoderasi oleh *gender* wanita ( $b=0.206$ ,  $p<0.05$ ) dan pria ( $b=0.253$ ,  $p<0.05$ ), artinya hipotesis 10 didukung.

Hasil hipotesis satu menunjukkan bahwa ketika konsumen mengalami masalah, walaupun sebenarnya jasa yang dibeli tidak mahal, konsumen tetap ingin menyampaikan keluhan. Konsumen akan berusaha untuk berbicara dengan manajer restoran, meminta solusi terbaik bagi masalah yang dirasakannya, baik berupa kompensasi ataupun pengembalian uang. Bahkan konsumen tertentu mempunyai sikap yang cenderung selalu menyampaikan keluhan ketika ada masalah, walaupun konsumen lain mungkin tidak berkeinginan untuk mengeluhkannya. Konsumen tersebut sangat mungkin menyampaikan keluhan kepada temandan kerabatnya, bahkan bisa menyampaikan pada Lembaga lain seperti Yayasan Konsumen. Penemuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fernandes & Santos (2007) pada industri restoran di Brazil, yang menemukan bahwa ketika sikap konsumen terhadap penyampaian keluhan positif, maka konsumen yang mengalami masalah akan berkeinginan untuk mengeluh pada restoran. Demikian pula hasil penelitian de Matos, Rossi, Veiga, & Vieira (2009) menemukan bahwa konsumen dengan sikap terhadap keluhan yang tinggi akan sangat ingin menyampaikan keluhan ketika terjadi masalah pada jasa yang dikonsumsi.

*The level of information and complaining experience* tidak berpengaruh positif terhadap *complaining behavior intention* (H2). Hasil ini memperlihatkan bahwa walaupun konsumen mempunyai informasi yang cukup untuk menyampaikan keluhan, ternyata hal tersebut tidak mendorong mereka untuk menyampaikan keluhan, baik pada pengelola restoran ataupun pada pihak ketiga. Hasil hipotesis dua tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Velázquez et al., 2010). Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan budaya, sebagaimana hasil penelitian Ekiz & Au (2011) ketika membandingkan konsumen Cina dan Amerika, hasilnya ditemukan bahwa konsumen China cenderung lebih mudah memaafkan dan melupakan masalah sementara konsumen Amerika ingin menyampaikan keluhan kepada pihak ketiga.

Hasil hipotesis tiga (H3) sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Velázquez et al., (2010) bahwa terdapat pengaruh positif *The level dissatisfaction* terhadap *complaining behavior intention*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa konsumen yang merasa bahwa kunjungan ke restoran tersebut tidak memuaskan, mereka akan memutuskan untuk tidak datang lagi ke restoran itu. Begitu juga konsumen yang berpendapat bahwa makan di restoran itu merupakan keputusan yang salah, sangat besar kemungkinannya untuk mendorong teman-temannya untuk tidak makan di restoran tersebut. Bahkan konsumen yang merasa menyesal telah makan di restoran itu, dapat menyampaikan keluhan melalui koran atau media sosial. Hal yang sama dilakukan oleh Fernandes & Santos (2007) bahwa semakin besar ketidakpuasan konsumen, maka semakin besar pula keinginan mereka untuk menyampaikan keluhan.

Hasil hipotesis empat (H4) menunjukkan bahwa semakin penting situasi yang dihadapi konsumen, maka semakin besar keinginan mereka untuk menyampaikan keluhan, baik secara langsung pada penyedia jasa, kepada pihak ketiga maupun secara tidak langsung. Ketika konsumen menganggap bahwa kunjungan mereka ke restoran ini sangat penting, maka saat menghadapi masalah konsumen akan segera menyampaikan keluhan tersebut pada manajemen. Bagi konsumen yang mengadakan acara penting di sebuah restoran, kegagalan pelayanan akan sangat mengesalkan dan mendorong mereka untuk menyampaikan keluhan secara dratis seperti menyampaikan ke Yayasan Konsumen, bahkan dapat menuntut restoran secara hukum. Hasil uji studi ini sejalan dengan Huppertz (2014) yang menegaskan bahwa semakin penting produk atau jasa terhadap diri konsumen, maka semakin besar keinginan konsumen untuk menyampaikan keluhan. Walaupun begitu, penemuan ini ternyata tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Velázquez et al., (2010) bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *The importance of the situation* terhadap *complaining behavior intentions*.

Hasil hipotesis lima (H5) menunjukkan bahwa ketika konsumen merasa yakin bahwa kemungkinan keluhan mereka akan sukses mendapat perhatian dari perusahaan, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk menyampaikan keluhan. Pada saat konsumen mempunyai keyakinan bahwa perusahaan sangat mungkin memperbaiki kegagalan yang dialaminya, maka konsumen bersedia berdiskusi dengan manajer perusahaan untuk mencari solusi bagi masalahnya. Begitu juga bila konsumen yakin bahwa pihak restoran akan menanggapi keluhannya, bersedia memastikan agar masalah yang sama tidak terjadi dimasa yang akan, maka mereka akan dengan senang hati menyampaikan masukan yang berguna bagi pihak restoran. Penemuan ini menarik, karena sesuai dengan studi sebelumnya yang menjelaskan bahwa kemungkinan sukses dalam menyampaikan keluhan menjadi salah satu factor yang mendorong konsumen bersedia melakukannya (Huppertz, 2014; Jin, 2010). Selain itu, hasil

studi ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Velázquez et al., (2010) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *The likelihood of success with the complaint* terhadap *complaining behavior*.

Dalam penelitian ini, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *gender* (jenis kelamin) memiliki peran moderasi. Hasil hipotesis enam (H6) menyatakan bahwa jenis kelamin, baik pria maupun wanita, memoderasi hubungan *attitudes towards complaining* terhadap *complaining behavior intention*. Namun pria lebih kuat memoderasi hubungan tersebut. Hal ini memperlihatkan bahwa pria mempunyai sikap yang lebih kuat terhadap keinginan menyampaikan keluhan. Pria ingin mendapatkan hasil yang jelas ketika mereka menghadapi masalah. Hasil ini sesuai dengan penelitian Gruber et al., (2009) yang menjelaskan bahwa konsumen pria ketika menghadapi masalah lebih mementingkan penanganan yang cepat.

Hasil pengujian hipotesis tujuh (H7) menunjukkan bahwa pria dan wanita tidak memoderasi hubungan *level of information and complaining experience* dan *complaining behavior intention*. Hal ini berarti, ketika konsumen menghadapi masalah, jenis kelamin tidak mempengaruhi keinginan mereka dalam menyampaikan keluhan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pengujian hubungan langsung antara seberapa banyakpun informasi yang dimiliki konsumen dan juga pengalaman mereka dalam menyampaikan keluhan tidak dapat mendorong konsumen untuk bersungguh-sungguh memasukkan keluhan pada perusahaan. Rupanya konsumen wanita dan pria mempunyai persepsi yang sama dalam menyampaikan keluhan. Hasil studi ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan di Australia, penemuan mereka menyatakan bahwa jenis kelamin ternyata tidak mempengaruhi keinginan konsumen untuk menyampaikan keluhan (Phau & Baird, 2008).

Hipotesis delapan (H8) menyimpulkan bahwa jenis kelamin memang memoderasi hubungan *level of dissatisfaction* terhadap *complaining behavior intentions*. Hal ini menunjukkan bahwa pada tingkat ketidakpuasan yang sama, wanita dan pria memberikan dampak yang berbeda dalam keinginan menyampaikan keluhan. Terlihat bahwa pria lebih kuat dalam mempengaruhi hubungan tersebut karena pada saat mereka merasa tidak puas, konsumen pria akan cenderung lebih ingin menyampaikan kekesalan mereka. Bahkan menurut penelitian pada industry perhotelan, hasil studi menemukan bahwa konsumen pria yang merasa dikecewakan akan menyampaikan berita negatif kepada teman dan kerabatnya (Aguilar-Rojas et al., 2015). Walaupun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Song et al., (2017), karena dalam studi mereka mengenai respon wanita ketika mereka tidak puas terhadap kegagalan produk, menemukan bahwa ketika konsumen wanita merasa bahwa mereka sendirilah yang

telah menyebabkan terjadi kegagalan pada produk yang mereka beli, maka ketidak puasannya menjadi lebih besar dan akan menyampaikan keluhannya kepada perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis sembilan (H9) menunjukkan bahwa *gender* (jenis kelamin) tidak memoderasi hubungan *importance of the situation* terhadap *complaining behavior intention*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin tidak menyebabkan adanya perbedaan keinginan konsumen wanita ataupun pria menjadi lebih besar dalam menyampaikan keluhan. Walaupun konsumen pria atau wanita menganggap bahwa situasi mereka sangat penting ketika masalah terjadi, mereka akan tetap menyampaikan keluhan, hanya saja tidak terlihat bahwa konsumen wanita menjadi lebih kuat keinginannya, begitu juga konsumen pria. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Stratemeyer & Geringer (2014) yang menjelaskan bahwa konsumen wanita segera mengeluhkan kegagalan pelayanan pada penyedia jasa dan meminta agar segera diperbaiki, permohonan maaf serta kompensasi. Sedangkan penelitian pada konsumen bank di Malaysia memperlihatkan bahwa konsumen pria dan wanita tidak memperlihatkan respon yang berbeda ketika mereka kecewa dengan pelayanan bank, sehingga menimbulkan keinginan untuk tidak lagi menggunakan jasa bank tersebut (Oly Ndubisi & Yin Ling, 2006). Begitu juga penelitian pada pelayanan *restoring "fine dining"* menemukan bahwa konsumen pria ataupun wanita yang merasa dikecewakan menjadi sangat berkeinginan untuk menyampaikan keluhannya pada manajer restoran agar segera diperbaiki (Joe & Choi, 2019)

Hasil pengujian sepuluh (H10) menunjukkan bahwa *gender* (jenis kelamin) memoderasi hubungan *the likelihood of success with the complaint* dan *complaining behavior intention*. Penelitian ini menemukan bahwa pria lebih kuat memoderasi hubungan tersebut. Hal ini berarti ketika konsumen pria merasa bahwa besar kemungkinan mereka akan sukses mendapat perbaikan dari perusahaan, maka semakin ingin konsumen tersebut menyampaikan keluhannya. Hasil studi ini sesuai dengan studi mengenai penggunaan social media untuk menyampaikan keluhan, ternyata konsumen pria yang mempunyai harapan tinggi untuk mendapatkan pemulihan masalah akan cenderung menyampaikan kekecewaannya melalui media social bila perbaikan masalah tidak sesuai harapannya (Yen, 2016).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi (*antecedents*) *complaining behavior intentions* dan apakah *gender* (jenis kelamin) memoderasi antecedents tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi (*Antecedents*) *complaining behavior intentions* adalah *attitudes towards complaining, the level*

*of dissatisfaction, importance of the situation dan the likelihood of success with the complaint.* Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa *gender* (jenis kelamin) memoderasi hubungan *Attitudes towards complaining, level of dissatisfaction dan likelihood of success with the complaint* terhadap *complaining behavior intention*.

### **Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat memperkaya ilmu pengetahuan dalam bidang pemasaran jasa, khususnya mengenai perbaikan pelayanan ketika sebuah usaha jasa mengalami kegagalan. Konsumen akan berintensitas untuk menyampaikan keluhan Ketika mereka mengalami kegagalan pelayanan. Ternyata tidak selalu konsumen ingin menyampaikan kekecewaannya, ada beberapa faktor yang dapat mendorong yaitu sikap konsumen mengenai penyampaian keluhan, tingkat kekecewaan yang dirasakan konsumen, seberapa penting pelayanan jasa yang mereka harapkan dan juga tingkat kesuksesan dalam mendapat pemulihan pelayanan. Bila faktor-faktor ini ada pada konsumen, barulah mereka ingin mengeluhkan kegagalan yang mereka rasakan.

Selain itu, penelitian ini juga dapat menambahkan bahwa jenis kelamin mempunyai peranan yang penting dalam proses penyampaian keluhan. Jenis kelamin dapat memoderasi keinginan konsumen untuk menyampaikan keluhan, terutama ketika konsumen memang mempunyai sikap positif dalam mengeluhkan masalah yang dihadapi, lalu saat konsumen merasa masalah yang dihadapi memang sangat mengesalkan dan akhirnya saat konsumen merasa yakin bahwa keluhannya akan ditanggapi dengan baik oleh perusahaan.

### **Implikasi Manajerial**

Penelitian ini mempunyai beberapa implikasi manajerial yang dapat digunakan oleh manajer restoran dalam upaya untuk mengurangi kegagalan jasa dan meningkatkan kualitas layanan serta dapat meningkatkan kepuasan pengunjung restoran. Dalam penanganan keluhan perusahaan dapat menerapkan perilaku keadilan (*perceived justice behavior*) dengan cara membuat prosedur penyampaian keluhan yang mudah dipahami, melatih karyawan untuk selalu bersikap ramah dan mengembangkan kompensasi yang jelas. Peningkatan *food service quality* meliputi kesegaran makanan, tampilan makanan, suasana restoran dan interaksi karyawan merupakan hal yang mutlak harus diperhatikan dan ditingkatkan.

Lebih lanjut, perhatian terhadap pengunjung pria dan wanita harus diperhatikan harus dibedakan karena pelayanan terhadap pria berbeda dengan wanita. Ketika terjadi kegagalan pelayanan terhadap konsumen wanita, maka perusahaan harus segera menyampaikan permintaan maaf dan berusaha mengurangi kemarahan konsumen, mengingatkan wanita

cenderung lebih emosional dibandingkan laki-laki (Gruber et al., 2009). Selain itu, sangat penting bagi perusahaan jasa untuk membina hubungan baik dengan konsumen wanita, mengingat bahwa mereka akan lebih mudah memaafkan kesalahan pelayanan bila telah terjalin hubungan baik (Yagil & Luria, 2016).

Sebaliknya konsumen laki-laki tidak terlalu mementingkan permintaan maaf yang terlalu berlebihan, bagi mereka penyelesaian yang cepat lebih penting (Gruber et al., 2009). Oleh sebab itu, apabila terjadi kegagalan pelayanan, penyedia jasa harus segera memperbaiki masalah inti yang terjadi (Gruber et al., 2009). Selain itu, konsumen laki-laki lebih senang membaca dan juga memberikan ulasan yang bersifat umum, tanpa harus menulis panjang mengenai pelayanan yang diberikan (Zhang et al., 2018). Oleh sebab itu sebaiknya perusahaan jasa menyediakan suatu bentuk formulir yang memudahkan konsumen untuk menyampaikan ulasan ataupun keluhan seperti dokumen *google form* ataupun berbagai model survey secara *online*.

#### **Keterbatasan dan Saran untuk Peneliti selanjutnya**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya meneliti industri restoran sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat meneliti industri lain seperti perhotelan dan pariwisata mengingat bahwa kegagalan penyampaian jasa sangat mungkin terjadi pada pelayanan hotel maupun wisata. Kedua, penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel *antecedents* dari *complaining behavior intentions*. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti *Perceived Justice Behaviour* mengingat bahwa persepsi konsumen terhadap keadilan yang dilakukan perusahaan jasa sangat mempengaruhi kepuasan konsumen (Mattila et al., 2011).

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aguilar-Rojas, O., Fandos-Herrera, C., & Flavián-Blanco, C. (2015). What may lead you to recommend and revisit a hotel after a service failure instead of complaining? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 214–235. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0265>
- Audrain-Pontevia, A.-F., & Vanhuele, M. (2016). Where do customer loyalties really lie, and why? Gender differences in store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(8), 799–813. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2016-0002>
- Ayas, M., Manzoor, S. R., & Khan, A. (2016). Factors affecting restaurant image in KPK , Pakistan : Moderating role of Personality trait. *Journal of Business Strategies*, 10(2), 127–140.
- Blodgett, J., Bakir, A., Saklani, A., & Bachheti, M. (2015). Customer Complaint Behavior: an Examination of Cultural Vs. Situational Factors. *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 28, 61–74.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H., & Walters, R. G. (1993). The effects of perceived justice on complainants ' Negatif Word-of Mouth Behavior and Repatronage Intentions. *Journal of Retailing*, 69(4), 399–428.
- Bolfing, C. P. (1989). How do Customers Express Dissatisfaction and what can Service Marketers do about it? *Journal of Services Marketing*, 3(2), 5–23. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002483>
- Chelminski, P., & Coulter, R. A. (2011). An examination of consumer advocacy and complaining behavior in the context of service failure. *Journal of Services Marketing*, 25(5), 361–370. <https://doi.org/10.1108/08876041111149711>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). Business Research Methods 12th Edition. In *Business Research Methods*. The McGraw-Hill/Irwin Series.
- de Matos, C. A., Henrique, J. L., & de Rosa, F. (2013). Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: The influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, 27(7), 526–538. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0019>
- de Matos, C. A., Rossi, C. A. V., Veiga, R. T., & Vieira, V. A. (2009). Consumer reaction to service failure and recovery: The moderating role of attitude toward complaining. *Journal of Services Marketing*, 23(7), 462–475. <https://doi.org/10.1108/08876040910995257>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Höykinpuro, R. (2011). Complex service recovery processes: how to avoid triple deviation. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(4), 331–349. <https://doi.org/10.1108/09604521111146234>

- Ekiz, E. H., & Au, N. (2011). Comparing Chinese and American attitudes towards complaining. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 327–343. <https://doi.org/10.1108/09596111111122514>
- Faqih, K. M. S., & Jaradat, M. I. R. M. (2015). Assessing the moderating effect of gender differences and individualism-collectivism at individual-level on the adoption of mobile commerce technology: TAM3 perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 37–52. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.09.006>
- Fernandes, D. V. der H., & Santos, C. P. (2007). Consumer Complaining Behavior in Developing Countries: The case of Brazil. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 20, 86–109.
- Frank, B., Enkawa, T., & Schvaneveldt, S. J. (2014). How do the success factors driving repurchase intent differ between male and female customers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 171–185. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0344-7>
- Funches, V. (2011). The consumer anger phenomena: causes and consequences. *Journal of Services Marketing*, 25(6), 420–428. <https://doi.org/10.1108/08876041111161014>
- Funches, V., Markley, M., & Davis, L. (2009). Reprisal, retribution and requital: Investigating customer retaliation. *Journal of Business Research*, 62(2), 231–238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.030>
- Gangai, K. N., & Agrawal, R. (2016). The Influence of Personality Traits on Consumer Impulsive Buying Behaviour. *International Journal of Marketing and Business Communication*, 5(1). <https://doi.org/10.21863/ijmbc/2016.5.1.027>
- Gruber, T., Szmigin, I., & Voss, R. (2009). Handling customer complaints effectively: A comparison of the value maps of female and male complainants. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(6), 636–656. <https://doi.org/10.1108/09604520911005044>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis : Multivariate Data Analysis : Why multivariate data analysis?* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hamzulu, B., Gohary, A., Ghafoori Nia, S., & Heidarzadeh Hanzaee, K. (2017). Does involvement shapes consumers' response to product failure? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(2), 283–304. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2016-0042>
- Huang, W., & Lin, T. (2011). Developing effective service compensation strategies. *Journal of Service Management*, 22(2), 202–216. <https://doi.org/10.1108/09564231111124226>
- Huppertz, J. W. (2014). an Effort Model of First-Stage Complaining Behavior. *Journal of*



*Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 27, 6–18.

- Jin, L. (2010). Determinants of customers' complaint intention. *Nankai Business Review International*, 1(1), 87–99. <https://doi.org/10.1108/20408741011032872>
- Joe, S., & Choi, C. (2019). The effect of fellow customer on complaining behaviors: the moderating role of gender. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3116–3133. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2018-0717>
- Leppäniemi, M., & Karjaluoto, H. (2008). Exploring the effects of gender, age, income and employment status on consumer response to mobile advertising campaigns. *Journal of Systems and Information Technology*, 10(3), 251–265. <https://doi.org/10.1108/13287260810916943>
- Levesque, T. J., & McDougall, G. H. G. (1996). Customer Dissatisfaction: The Relationship between Types of Problems and Customer Response. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(3), 264–276. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1996.tb00736.x>
- Mattila, A. S., Cho, W., & Ro, H. (2011). The role of self-service technologies in restoring justice. *Journal of Business Research*, 64(4), 348–355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.02.014>
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.57.18512>
- McQuilken, L. (2009). The Influence of Failure Severity and Perceived Employee Effort on Consumers' Postcomplaint Negative WOM Intentions in a Service Guarantee Context. *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, 1–9.
- Meng, F., Wang, S., Peters, S., & Lawson, G. W. (2010). a Glimpse Into the Consumer. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 23, 111–133.
- Oh, D. G. (2006). Complaining intentions and their relationships to complaining behavior of academic library users in South Korea. *Library Management*, 27(3), 168–189. <https://doi.org/10.1108/01435120610652914>
- Oly Ndubisi, N., & Yin Ling, T. (2006). Complaint behaviour of Malaysian consumers. *Management Research News*, 29(1), 65–76. <https://doi.org/10.1108/01409170610645457>
- Phau, I., & Baird, M. (2008). Complainers versus non-complainers retaliatory responses towards service dissatisfactions. *Marketing Intelligence and Planning*, 26(6), 587–604. <https://doi.org/10.1108/02634500810902848>

- Singh, J. (1988). Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. *Journal of Marketing*, 52(1), 93. <https://doi.org/10.2307/1251688>
- Singh, J. (1990). Voice, exit, and negatif word-of-mouth behaviors: An investigation across three service categories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/BF02729758>
- Singh, J. (1991). Industry Characteristics and Consumer Dissatisfaction. *Journal of Consumer Affairs*, 25(1), 19–56. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.1991.tb00279.x>
- Singh, J., & Wilkes, R. E. (1996). When consumers complain: A path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 350–365. <https://doi.org/10.1177/0092070396244006>
- Singh, V., Jain, A., & Choraria, S. (2016). Exploring the Role of Complaint Handling among Complaining Consumers. *Vision*, 20(4), 331–344. <https://doi.org/10.1177/0972262916668739>
- Song, S., Sheinin, D. A., & Yoon, S. (2017). When women are dissatisfied: Gender differences in product failure attribution. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(8), 1397–1408. <https://doi.org/10.2224/sbp.6169>
- Stratemeyer, A. W., & Geringer, S. D. (2014). *An Exploratory Investigation of the Effects of Service Failures and Recovery Efforts on Customer Satisfaction California State University , Fresno*. 14(1988), 20–29.
- Tahir, H. M., Buttar, Z. A., & Ahmad, I. (2018). Consumer Complaint Behavior and Defection : The Moderating Role of Demographic Factors and Switching Cost. *The IUP Journal of Marketing Management*, 17(2), 58–80.
- Tifferet, S., & Herstein, R. (2012). Gender differences in brand commitment, impulse buying, and hedonic consumption. *Journal of Product and Brand Management*, 21(3), 176–182. <https://doi.org/10.1108/10610421211228793>
- Tsarenko, Y., & Rooslan Tojib, D. (2011). A transactional model of forgiveness in the service failure context: a customer-driven approach. *Journal of Services Marketing*, 25(5), 381–392. <https://doi.org/10.1108/08876041111149739>
- Velázquez, B. M., Blasco, M. F., Saura, I. G., & Contrí, G. B. (2010). Causes for complaining behaviour intentions: The moderator effect of previous customer experience of the restaurant. *Journal of Services Marketing*, 24(7), 532–545. <https://doi.org/10.1108/08876041011081087>
- Wulandari, H. (2015). [Statistik Rumah Makan 2015]. In *Badan Pusat Statistik*.

- Yagil, D., & Luria, G. (2016). Customer forgiveness of unsatisfactory service: manifestations and antecedents. *Service Business*, 10(3), 557–579. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0282-1>
- Ye, L., Bose, M., & Pelton, L. E. (2017). How Gender Identity Affect Consumer Behavior: Overview and Historical Analysis. *Journal Of Business Diversity*, 17(4), 9–24.
- Yen, Y. S. (2016). Factors enhancing the posting of negatif behavior in social media and its impact on venting negatif emotions. *Management Decision*, 54(10), 2462–2484. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0526>
- Zhang, Z., Li, H., Meng, F., & Qiao, S. (2018). Gender difference in restaurant online booking timing and the moderating effects of sell-out risk and information type. *Journal of Electronic Commerce Research*, 19(3), 266–279.

## Pengaruh Faktor Keuangan dan Non Keuangan terhadap *Financial Sustainability Ratio* Perbankan

Suci Nurhikmah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas  
Limau Manis, Kec. Pauh, Kota Padang, Sumatera Barat, Indonesia  
[sucinurhikmah02@gmail.com](mailto:sucinurhikmah02@gmail.com)

Rida Rahim

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas  
Limau Manis, Kec. Pauh, Kota Padang, Sumatera Barat, Indonesia  
[ridarahim@eb.unand.ac.id](mailto:ridarahim@eb.unand.ac.id)

Diterima: 21-06-2020

Disetujui: 28-12-2020

Dipublikasi: 30-01-2021

### ABSTRAK

Desain penelitian ini adalah desain pengujian hipotesis. Populasi penelitian ini meliputi seluruh Bank Umum swasta Nasional Non Devisa selama periode 2013-2019. Teknik pemilihan sampel menggunakan metode *Purposive sampling* dan data penelitian diperoleh 18 bank. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi dengan data panel. Hasil penelitian ini menunjukkan : *Capital Adequacy Ratio* (CAR) berpengaruh negatif dan tidak signifikan, kemudian *Non Performing Loan* (NPL), Biaya Operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), Inflasi, dan Ukuran Perusahaan (*Size*) berpengaruh positif tidak signifikan. Sedangkan *Return On Assets* (ROA) satu-satunya variabel yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *financial sustainability ratio* (FSR). Nilai *adjusted R square* sebesar 0,236, menunjukkan bahwa *Financial Sustainability Ratio* (FSR) dipengaruhi oleh *Loan to Deposit Ratio* (LDR), *Non Performing Loan* (NPL), *Return On Assets* (ROA), Biaya Operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO), *Capital Adequacy Ratio* (CAR), Inflasi, dan Ukuran Perusahaan (*Size*) sebesar 23,6 % , sedangkan sisanya 76,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk melakukan penelitian selanjutnya, dan menambah wawasan pengetahuan dalam bidang perbankan, khususnya dalam kinerja keuangan perbankan. Sehingga *investor/nasabah* dapat lebih mudah membuat keputusan dengan adanya informasi terhadap kinerja keuangan perusahaan yang terkait.

### Kata Kunci:

CAMEL, Inflasi, Size, dan FSR

### ABSTRACT

The design of this study is the design of hypothesis testing. The population of this study includes all private non-foreign exchange national commercial banks for the period 2013-2019. The sample selection technique uses *purposive sampling method* and research data obtained by 18 banks. The data analysis method used is regression analysis with panel data. The results of this study indicate: *Capital Adequacy Ratio* (CAR) has negative and insignificant effect, then *Non Performing Loans* (NPL), *Operating Costs to Operating Income* (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), *Inflation*, and *Company Size* (*Size*) insignificant positive effect. While *Return on Assets* (ROA) is the only variable that has a positive and significant influence on the *financial sustainability ratio* (FSR). The *adjusted R square* value of 0.236, shows that the *Financial Sustainability Ratio* (FSR) is influenced by *Loan to Deposit Ratio* (LDR), *Non Performing Loans* (NPL), *Return On Assets* (ROA), *Operating Costs to Operating Income* (BOPO), *Capital Adequacy Ratio* (CAR), *Inflation*, and *Company Size* (*Size*) of 23.6%, while the remaining 76.3% is influenced by other factors not examined in this study. The results of this study can be used to carry out further research, and add insight into banking knowledge, particularly in banking financial performance. So that *investors/customers* can more easily make decisions with the information on the financial performance of the company concerned..

### Keywords:

CAMEL, Inflasi, Size, and FSR

## **PENDAHULUAN**

Permasalahan ekonomi di Indonesia yang sering terjadi adalah mengenai perlemahan nilai tukar terhadap mata uang Dollar Amerika. Data melalui *website* Bank Indonesia menunjukkan pada tanggal 5 Oktober 2015 nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika mencapai Rp. 14.677 per dollar. Lemahnya rupiah menunjukkan bahwa melemahnya juga ekonomi Indonesia. Pelemahan nilai tukar rupiah terhadap dollar AS sudah jauh dari nilai fundamental akibat pengaruh ekonomi global dan domestik (Fuad Bawazier, 2015).

Negara Indonesia yang merupakan negara berkembang, bank menjadi benteng utama dalam sistem keuangan dan mendominasi pasar keuangan. Oleh sebab itu, Indonesia sebagai negara berkembang harus lebih menonjolkan sektor di bidang perbankan karena bank yang memiliki peran penting dalam penyediaan uang, penjamin keamanan, dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi (Elbannan & Elbannan, 2014). Didalam perekonomian, lembaga keuangan melaksanakan peran vital dalam kegiatan keuangan, seperti pembayaran, perilaku permintaan pasar keuangan dan konsep kesesuaian pada pasokan, berurusan dengan pasar serta berbagai instrumen keuangan, memastikan keterbukaan di pasar keuangan, dan melakukan fungsi bank seperti transfer dan manajemen resiko (Masood & Ashraf, 2012).

Tingkat kesuksesan kinerja suatu bank akan menimbulkan efek yang baik terhadap kepercayaan masyarakat pada industri perbankan, sehingga masyarakat menjadi yakin untuk bertransaksi dalam jenis apapun melalui jasa perbankan. Bank yang selalu konsisten dengan kinerja yang baik terutama pada tingkat *profitabilitas* yang tinggi dan mampu membagikan dividen tanpa adanya kendala keuangan dan prospek usaha yang selalu berkembang baik memenuhi kriteria sebagai *Prudential banking Regulation*. Dengan adanya hal tersebut, memungkinkan suatu bank akan mampu menaikkan nilai saham serta jumlah dana dari pihak ketiga di pasar sekunder.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Kumar et al, 2018), ditemukan bahwa penerapan kode etik keberlanjutan Internasional di sektor perbankan India masih dilakukan dalam tahap awal. Masalah keberlanjutan merupakan yang menjadi prioritas tertinggi untuk bank-bank terkait langsung dengan operasi bisnis seperti inklusi keuangan, literasi keuangan, dan efisiensi, dan bank lebih fokus pada penanganan dimensi keberlanjutan pengembangan produk dan layanan, serta pelaporan keberlanjutan. Keberlanjutan keuangan kini telah diakui sebagai poros dimana kegiatan perputaran uang harus terus berjalan. Perbankan merupakan komponen penting dalam hal yang sama dan adopsi keberlanjutan dalam praktik perbankan oleh berbagai lembaga perbankan merupakan pendorong kuat untuk mencapai keberlanjutan yang baik.

Artinya, keberlanjutan bank yang baik terutama dari sisi keuangan akan mempengaruhi kinerja bank, dan menjauhkan bank dari resiko kebangkrutan dalam jangka panjang.

Penelitian ini lebih fokus pada *Financial Sustainability* dan resiko pasar pada BUSN non devisa, karena keberlanjutan keuangan menurut Jan et al. (2019) merupakan hal yang penting untuk mengetahui kemungkinan *going Concern* bank di masa depan. *Financial Sustainability* digunakan untuk memperkirakan kebangkrutan dini pada bank. Krisis keuangan menimbulkan spekulasi tentang efektivitas peraturan modal dan pengaruhnya terhadap resiko dan kinerja bank, sehingga meningkatkan kekhawatiran tentang kaitan antara modal bank, resiko dan kinerja. Keberlanjutan keuangan bertujuan untuk meningkatkan daya tahan dan daya saing Lembaga Jasa Keuangan dan mempunyai prinsip yaitu pengelolaan resiko, peningkatan kapasitas dalam implementasi keuangan berkelanjutan sehingga mampu tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan (Majumder & Li, 2018).

Bank umum memiliki faktor penting untuk melihat keberlanjutan suatu bank dalam jangka panjang yaitu indikator rasio keuangan dengan metode CAMEL (Shaddady & Moore, 2018). Kebebasan individu dan institusi adalah salah satu pilar terpenting dari pembangunan ekonomi yang telah diupayakan untuk mencapai tujuan ekonomi dan untuk meningkatkan stabilitas keuangan. Lembaga keuangan dapat secara efisien mengendalikan biaya dan mengurangi resiko melalui pengurangan kendala (Chortareas et al., 2013). Bank Indonesia berperan dalam mempertahankan dan memelihara kesehatan bank untuk menjaga kestabilan kondisi ekonomi. Oleh karena itu, sebagai bank sentral dan pengawas perbankan di Indonesia ditetapkan ukuran terhadap penilaian tingkat kesehatan bank, Bank Indonesia menggunakan ukuran rasio keuangan model CAMEL yang terdiri dari komponen *Capital*, *Asset quality*, *Management*, *Earning* dan *Liquidity* (Peraturan Bank Indonesia Nomor: 6/10/PBI/2004 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, 2004).

Penelitian oleh Puteh *et al.* (2018), menunjukkan bahwa BOPO berpengaruh secara signifikan terhadap profitabilitas bank, jika terjadi inefisiensi perbankan menunjukkan bahwa perbankan belum optimal dalam mengelola output dibandingkan dengan input. Sedangkan, CAR dan LDR tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Bank di Italia. Penelitian oleh Piatti & Cincinelli (2019), menunjukkan NPL berpengaruh negatif dan signifikan terhadap profitabilitas. Artinya, profitabilitas yang lebih besar memungkinkan untuk menerapkan lebih kontrol kredit yang efektif, tetapi juga lebih mahal. Rasio ukuran perusahaan hanya berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas bank.

Menurut Oliveira & Raposo (2019), menggunakan indikator CAR, BOPO, NPL, dan LDR dan menunjukkan bahwa semua indikator berpengaruh signifikan secara simultan

---

terhadap stabilitas bank. CAR, NPL dan LDR berpengaruh signifikan terhadap stabilitas kinerja bank secara parsial. BOPO tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap stabilitas bank secara parsial. Hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi resiko pasar pada suatu bank akan mempengaruhi laba. Oleh karena itu, hal tersebut menyebabkan kinerja keberlanjutan pada bank akan terganggu dan beresiko buruk pada bank tertentu.

Menurut Ambarawati & Abundanti (2018) menunjukkan bahwa CAR dan LDR berpengaruh positif dan signifikan terhadap ROA, sedangkan NPL berpengaruh negatif dan signifikan terhadap ROA. Penelitian oleh Xu *et al.* (2015) menunjukkan bahwa, *Return On Asset*, *Capital Adequacy Ratio* dan *Loan to Deposit Ratio* memiliki berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap *financial Sustainability Ratio* (FSR) Bank China, sedangkan BOPO berpengaruh negatif dan signifikan terhadap FSR pada Bank China. Artinya, *sustainability* bisnis perbankan dapat dipengaruhi oleh aspek manajemen resiko dan efisiensi operasional bank, dan manajemen resiko serta efisiensi operasional bank.

Keterkaitan penelitian terdahulu yang telah di jelaskan sebelumnya menjadi pedoman untuk melakukan penelitian ini, dan dalam penelitian ini menggunakan *Capital Adequacy Ratio* (CAR), *Non Performing Loan* (NPL), *Return On Asset* (ROA), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), *Operating Expense Towards Operating Income* (BOPO), Inflasi, dan Ukuran Perusahaan (*Size*) sebagai variabel independen dan *Financial Sustainability Ratio* (FSR) sebagai variabel dependen. sampel dalam penelitian ini berjumlah 18 perusahaan yang berasal dari Bank umum swasta nasional non devisa periode 2013-2019. Hasil penelitian ini menunjukkan *Capital Adequacy Ratio* (CAR) berpengaruh negatif dan tidak signifikan, kemudian *Non Performing Loan* (NPL), Biaya Operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), Inflasi, dan Ukuran Perusahaan (*Size*) berpengaruh positif tidak signifikan. Sedangkan *Return On Assets* (ROA) satu-satunya variabel yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *financial sustainability ratio* (FSR).

Karena terdapat perbedaan dalam dasar pengukuran terhadap faktor FSR pada jenis bank Non devisa, dalam hal ini penulis ingin mengetahui bagaimana dampak dari *Capital Adequacy Ratio* (CAR) menilai kinerja bank dengan mengukur kecukupan modal yang dimiliki bank yang mengandung resiko, *Loan to Deposit Ratio* (LDR) sebagai alat ukur kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan oleh nasabah dari sumber likuiditas, *Non Performing Loan* (NPL) mengukur kemampuan suatu bank dalam mengelola kredit bermasalah yang diberikan oleh bank, *Return On asset* (ROA) mengukur kemampuan bank dalam memperoleh laba atas aset yang dimiliki, beban operasional per Pendapatan operasional (BOPO) menilai seberapa efisien suatu bank dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, *Size* dapat

mempengaruhi kegiatan perekonomian suatu negara serta erat kaitannya dengan kegiatan perbankan, dan *Inflasi* hubungan negatif secara statistik yang menggambarkan bahwa semakin tingginya inflasi maka semakin besar resiko *delisted* yang akan dialami oleh perusahaan atau bank (Majumder & Li, 2018), terhadap keberlanjutan suatu bank yang di ukur dengan *Financial Sustainability Ratio* (FSR).

## TINJAUAN TEORI

### *Financial Sustainability* (FSR)

Sebagai salah satu otoritas di Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tentunya memiliki peran yang penting dalam menyukseskan komitmen melalui program keuangan berkelanjutan (*sustainable finance*). Program keuangan berkelanjutan selain untuk meningkatkan porsi pembiayaan juga untuk meningkatkan daya tahan serta kemampuan bersain dari lembaga-lembaga keuangan. Prioritas pengembangan melalui program *sustainable finance* didasarkan pada pemikiran bahwa program tersebut merupakan sebuah tantangan dan peluang baru dimana lembaga jasa keuangan dapat memanfaatkan pertumbuhan dan perkembangan dengan lebih stabil (ojk.go.id).

Rasio *Sustainability* merupakan keberlanjutan yang membahas mengenai kemampuan sesuatu dalam melaksanakan tugas atau kewajiban serta memberikan pelayanan untuk mencapai visi dan misi serta fungsi dalam menjadi sebuah lembaga keuangan yang konsisten dan ideal sesuai peran operasi pembangunan untuk masyarakat. Seperti dinyatakan oleh Khandker (1996) : “*Sustainability in general means the ability of a program to continuously carry out activities and services in pursuit of its statutory objectives. For an ideal MFI this would mean the ability to continue operating as a development financial institution for the rural poor*”.

Berdasarkan pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa rasio keberlanjutan keuangan pada perbankan adalah sebuah bentuk kemampuan organisasi dalam membandingkan seluruh biaya dengan uang atau pendapatan yang diperoleh dari kegiatan yang dilakukan sebuah bank. *Financial sustainability ratio* adalah sebuah perhitungan rasio yang mengukur keberlanjutan suatu bank dari aspek kinerja keuangan bank, dan juga sebagai target dalam penambahan modal sendiri. Penggunaan rasio keberlanjutan keuangan dapat mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan dan meningkatkan *return* untuk mencapai dan memelihara keberlanjutan jangka panjang. Menurut Oktavianingsih (2016), *Financial Sustainability Ratio* adalah sebuah fasilitas atau alat ukur dalam menilai efisiensi suatu lembaga, rasio ini digunakan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pada setiap periode sehingga dapat diketahui kinerja dari

---



keuangan bank tersebut dalam memutuskan untuk melaksanakan operasi atau tidak. Hal penting lainnya dalam mengetahui *financial sustainability*, suatu perusahaan dapat memperkirakan kebangkrutan dini yang akan terjadi pada perusahaan tertentu sehingga untuk menghindari terjadinya hal tersebut diperlukan perhitungan yang jelas mengenai keberlanjutan keuangan dalam perusahaan. Terdapat beberapa cara untuk menghitung keberlanjutan keuangan bank seperti menggunakan rasio keuangan dengan metode CAMEL.

*Capital adequacy ratio* atau CAR adalah rasio yang digunakan untuk mengetahui kecukupan modal pada sebuah perusahaan. Kecukupan modal perusahaan yang dimaksud adalah kecukupan terhadap modal yang dimiliki perusahaan untuk melakukan bisnis perbankan jika perusahaan bergerak di bisnis perbankan, dan bank mempunyai tingkat kecukupan modal dengan baik mengindikasikan bahwa bank tersebut sehat dari sisi keuangan (Sujarweni, 2019). Kemampuan sebuah bank adalah dalam menyediakan dana untuk keperluan dalam mengembangkan usaha dan menerima resiko-resiko yang mungkin merugikan bagi bank karena operasional bank yang buruk dapat diketahui melalui rasio kecukupan modal, dengan melihat besarnya rasio tersebut dan semakin besar nilainya maka semakin baik pula posisi permodalan pada bank. Berdasarkan ketentuan *Bank of International Settlements*, bank yang sehat harus memiliki CAR paling sedikit sebesar 8% (Suhardi, 2007). Rasio CAMEL berikutnya adalah rasio yang mengukur mengenai resiko kredit.

Risiko kredit merupakan risiko yang terjadi akibat kegagalan debitur dan atau pihak ketiga lain dalam menjalankan kewajibannya kepada bank (Sujarweni, 2019). Risiko kredit dapat diukur menggunakan rasio *Non Performing Loan (NPL)* pada bank konvensional atau *Non Performing Financing (NPF)* pada bank syariah. *Non performing Loan (NPL)* adalah istilah yang digunakan untuk kredit yang bermasalah (Kamus Bank Indonesia). Sesuai dengan penelitian ini, penulis menggunakan *Non performing Loan (NPL)* dikarenakan objek dari penelitian ini adalah bank umum swasta nasional non devisa yang termasuk kedalam jenis bank konvensional. Rasio NPL diperoleh dari perbandingan pembiayaan bermasalah (macet) terhadap total pembiayaan. Apabila nilai yang ditunjukkan oleh NPL tinggi maka berarti bank akan menghadapi kerugian yang diakibatkan tingkat pengembalian kredit macet. Sebaliknya, semakin rendah tingkat NPL maka bank tersebut akan memperoleh profit yang lebih tinggi. Pada metode CAMEL terdapat aspek *rentabilitas* atau *profitabilitas* yang mana dapat menghitung kinerja keuangan perusahaan yaitu menggunakan rasio pengembalian atas aset (ROA).

Dalam penelitian Shaddady & Moore (2018), mengatakan bahwa ROA merupakan gambaran atas pengukuran dari kemampuan sebuah bank dalam menghasilkan laba. ROA dapat juga diartikan sebagai alat ukur bank secara menyeluruh pada kemampuannya menghasilkan keuntungan. Semakin tinggi ROA suatu bank maka semakin tinggi pula jumlah laba bersih (*Net Income*) yang dihasilkan oleh bank. Kemudian, rasio likuiditas yang juga dapat digunakan sebagai alat ukur pada kinerja perbankan.

Risiko likuiditas merupakan risiko yang dihadapi bank yang mengalami kegagalan untuk memenuhi kewajibannya pada pada deposito dengan menggunakan aset likuid yang dimiliki (Sujarweni,

2019). *Loan to Deposit Ratio* atau LDR adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam membayar hutang dan membayar kembali kepada deposan, serta dapat memenuhi permintaan kredit yang diajukan dengan membandingkan antara total kredit dengan dana pihak ketiga yang dihimpun oleh bank (Riyadi, 2014). Pernyataan tersebut diatas menjelaskan bahwa semakin tinggi nilai LDR yang di hasilkan maka semakin besar pula jumlah dana yang di salurkan kepada pihak ketiga dalam bentuk kredit. Tingkat efisiensi suatu bank juga menjadi dasar pengukuran terhadap kesehatan bank, yang dapat menggunakan rasio BOPO sebagai alat ukur.

Tingkat efisiensi merupakan indikator yang digunakan untuk menganalisis seberapa baik bank dalam mengelola asetnya (Zarrouk et al., 2016). Rasio ini digunakan untuk menilai kemampuan bank dalam manajemen aset bank yang dimiliki untuk memperoleh laba operasi dan non operasi. Nilai dari rasio ini mencerminkan berapa kapasitas suatu bank dalam menggunakan aset bank untuk memperoleh penghasilan. Ukuran yang digunakan untuk menentukan efisiensi bank adalah *asset utilization* (AU) dan Beban Operasional per Pendapatan operasional (BOPO). Beban operasional per pendapatan operasional (BOPO) dihasilkan dari perbandingan beban operasional terhadap pendapatan operasional, semakin besar nilai yang dihasilkan dari BOPO maka bank dikatakan kurang efisien dalam manajemen asetnya (Sujarweni, 2019). Selain metode CAMEL, terdapat faktor lain dalam mengetahui tingkat kinerja dan kesehatan bank yaitu, dengan menghitung resiko pasar seperti inflasi.

Faktor makro ekonomi merupakan faktor-faktor ekonomi yang terletak di luar kewenangan suatu perusahaan atau bank, namun faktor tersebut berkaitan dan mempengaruhi fluktuasi pada kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung dan semakin tinggi sensitifitas terhadap variabel makro maka semakin beresiko pada bank atau perusahaan. Berdasarkan penelitian ini, penulis menggunakan variabel makro yaitu Inflasi, dan melihat bagaimana pengaruh faktor tersebut terhadap rasio keberlanjutan keuangan bank umum swasta nasional non devisa.

Sebuah perusahaan dengan tingkat inflasi dapat dihitung berdasarkan angka dari indeks harga komoditas tertentu dari tahun ke tahun berdasarkan indikator perubahan harga. *Indikator* yang sering digunakan adalah indeks harga konsumen (IHK). Hubungan IHK dengan keberlanjutan keuangan bank diartikan dengan semakin rendahnya sensitifitas perusahaan atau bank terhadap indeks harga konsumen maka semakin besar pula kemungkinan suatu bank akan menghadapi *delisted*. Oleh karena itu, apabila sebuah perusahaan atau bank mengalami *delisted* berdampak buruk kepada para pemegang saham dan hal tersebut juga berpengaruh pada keberlanjutan kinerja keuangan bank tertentu. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja serta kredibilitas perbankan adalah ukuran perusahaan (*Size*).

Ukuran perusahaan atau besaran perusahaan diukur dengan besarnya penjualan karena besarnya penjualan lebih mendeskripsikan besarnya aktivitas perusahaan serta besarnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba (Halim & Christiawan, 2019). Ukuran perusahaan adalah besar kecilnya perusahaan yang dapat diukur dengan menggunakan total aktiva atau besarnya kekayaan perusahaan dengan menggunakan perhitungan nilai logaritma total aktiva (Putra et al, 2016). Lang & Lundholm (1993) mengatakan bahwa tingkat keluasan informasi dalam pengungkapan perusahaan akan meningkat

---

seiring dengan meningkatnya ukuran perusahaan, karena perusahaan yang berukuran lebih besar cenderung memiliki tuntutan publik terhadap informasi yang lebih tinggi.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap para kinerja karyawan dan jalannya operasi perusahaan, sehingga dengan demikian baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkat produktivitas perusahaan. Lingkungan kerja yang baik tentu akan dapat meningkatkan produktivitas kerja para karyawan begitu pula sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan produktivitas kerja karyawan ikut menurun.

Menurut Nitisemito (2013) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedangkan Tohardi, (2014) menyatakan yang termasuk ke dalam lingkungan kerja fisik adalah ruangan, penerangan, gangguan dalam ruang kerja (*noisy*), keadaan udara (kelembaban, temperatur, sirkulasi udara), warna, kebersihan, sedangkan yang termasuk lingkungan kerja non fisik adalah hubungan antar karyawan dan hubungan karyawan dengan atasan.

Terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. Dengan begitu kinerja karyawan bisa akan lebih maksimal. Peran seorang pemimpin benar – benar diperlukan dalam hal ini. Pemimpin harus bisa menciptakan sebuah lingkungan kerja baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengembangan Hipotesis**

Menurut Yuanjuan & Shishun (2012) mengatakan bahwa, CAR selain mencerminkan risiko bank juga menjadi *benchmark* dari *asset-liability management* dengan bank lain. Kemudian pendapat ini juga didukung pada penelitian yang dilakukan Wibowo (2012) yang menyatakan bahwa CAR mencerminkan modal sendiri perusahaan untuk menghasilkan laba. Sehingga hipotesis penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

H1 : Diduga *capital adequacy ratio* berpengaruh signifikan positif terhadap FSR.

Penelitian oleh Agustiningrum (2013) menyatakan bahwa *non performing loan* atau NPL memiliki nilai negatif dan berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas sehingga juga akan berpengaruh terhadap keberlanjutan suatu bank. Artinya semakin besar nilai NPL pada sebuah bank maka hal tersebut mengindikasikan bank dalam masalah keuangan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ambarawati & Abundanti (2018), Oliveira & Raposo (2019), dan Towhid et al. (2019) yang menyatakan bahwa NPL berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja keuangan bank. Sehingga hipotesis penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

H2 : Diduga NPL berpengaruh negatif dan signifikan terhadap FSR.

Penelitian ini sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Xu *et al.* (2015), Beccalli *et al.* (2015) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Sehingga hipotesis penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:  
H3 : Diduga ROA berpengaruh positif signifikan terhadap FSR

Penelitian yang dilakukan oleh Almadany (2012), Hutagalung *et al.* (2013), dan Abdillah *et al.*, (2015) bahwa BOPO berpengaruh signifikan negatif terhadap ROA. Artinya dengan pengembalian modal yang rendah maka akan mengancam terhadap keberlanjutan keuangan dalam hal kinerja bank. Sehingga hipotesis penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:  
H4 : Diduga BOPO berpengaruh negatif dan signifikan terhadap FSR

Penelitian oleh Puteh *et al.* (2018) membuktikan bahwa LDR tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap profitabilitas perusahaan. Berbeda dengan penelitian oleh Permatasari *et al.* (2017), Hasil penelitian menunjukkan bahwa LDR berpengaruh negatif signifikan terhadap ROA pada Bank Umum Swasta Nasional Devisa dan Bank Umum Swasta Nasional Non Devisa. Sehingga apabila ROA memiliki nilai yang besar akan baik pula terhadap keberlanjutan kinerja bank. Penelitian dengan hasil yang konsisten juga dilakukan oleh Oliveira & Raposo (2019), bahwa LDR berpengaruh negatif dan signifikan terhadap profitabilitas perusahaan. Sehingga hipotesis penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:  
H5 : Diduga LDR berpengaruh negatif dan signifikan terhadap FSR

Penelitian oleh Cahyani (2018), membuktikan bahwa inflasi negatif signifikan berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan. Konsisten dengan penelitian oleh Wibowo (2012), Ardhi *et al.* (2017) dan Repi *et al.* (2016). Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H6 : Diduga Inflasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap FSR

Fitriani (2013) dan Vianti (2016) menemukan pengaruh yang signifikan antara ukuran perusahaan terhadap pengungkapan *sustainability report* perusahaan. Wufron (2017) menemukan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Anik Oktavianingsih (2016) menemukan bahwa ukuran perusahaan (Size) berpengaruh negatif terhadap finansial *sustainability* pada bank devisa. Oleh karena itu hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:  
H7 : Diduga ukuran perusahaan (Size) berpengaruh positif dan signifikan terhadap FSR

## **METODE RISET**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain pengujian hipotesis. Dapat dikatakan bahwa jenis pengujian hipotesis merujuk pada pengaruh atau perbedaan antar

---

faktor. Tujuan dari pengujian hipotesis adalah untuk memperjelas hubungan antar variabel dalam penelitian (Sekaran, 2006).

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan menggunakan pengujian hipotesis untuk menganalisis pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. dalam penelitian ini, terdapat dua jenis variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Dalam penelitian ini penulis menggunakan FSR sebagai variabel dependen, dan variabel independen yang digunakan adalah, rasio kecukupan modal, rasio kredit, rasio profitabilitas, rasio likuiditas, rasio efisiensi, Resiko pasar seperti inflasi, dan Ukuran Perusahaan (*Size*).

Teknik pengambilan sampel yang diaplikasikan dalam penelitian ini adalah teknik *non probability sampling* atau disebut juga dengan pengambilan sampel secara acak dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *purposive sampling*. Sampel yang akan diteliti dipilih berdasarkan dengan karakteristik yang telah ditentukan peneliti dalam penelitian ini, karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

1. Merupakan Bank Umum Swasta Nasional Non Devisa.
2. Bank Non Devisa yang memiliki laporan keuangan lengkap.
3. Bank-bank yang melakukan merger dengan beberapa bank pada tahun 2013-2019.
4. Bank-bank yang tidak konsisten menjadi bank non devisa selama tahun 2013-2019.

Dalam penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data sekunder yang berupa data kinerja keuangan bank berdasarkan laporan keuangan dan laporan tahunan bank umum non devisa yang bersumber dari Data dan Statistik otoritas Jasa Keuangan (OJK) dengan rentang waktu desember 2013 sampai 2019.

Penelitian ini menggunakan analisis data panel untuk mengetahui pengaruh *Capital Adequacy Ratio*, *Non performing loan*, *return on asset*, BOPO, LDR, Inflasi, dan ukuran perusahaan terhadap *financial sustainability ratio* pada Bank umum swasta nasional non devisa untuk periode 2013-2019. Data panel merupakan gabungan dari data *time series* dengan *cross section*. Data runtun waktu memiliki sebuah objek atau individu dan terdiri dari beberapa periode (harian, bulanan, atau tahunan). Data silang memiliki objek yang banyak (seperti organisasi atau perusahaan) dengan beberapa jenis data (seperti penjualan, biaya sewa, dan laba) dalam suatu periode waktu tertentu.

Regresi yang digunakan untuk analisis data panel disebut dengan model regresi data panel. Keuntungan menggunakan model ini adalah mampu menyediakan lebih banyak data yang dapat menghasilkan derajat kebebasan yang lebih besar karena menggabungkan data *time*

series dengan *cross section*. Selain itu, model ini dapat mengatasi masalah ketika penghilangan variabel (*omitted-variable*).

Alat statistik yang digunakan untuk menganalisis data penelitian ini adalah STATA 14. Alat ini digunakan untuk mengetahui statistik deskriptif, analisis data panel, uji asumsi klasik, dan analisis regresi berganda.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini disajikan statistik deskriptif dari setiap variabel untuk mengetahui karakteristik sampel dalam penelitian yang meliputi *mean*, *standard* deviasi, minimum, dan maksimum. Observasi menunjukkan jumlah sampel dari penelitian. *Mean* menunjukkan rata-rata dari sebuah data. Median merupakan nilai tengah dari data dan nilai minimum merupakan nilai terkecil dari data. Standar deviasi merupakan nilai penyimpangan dari data. Berikut adalah statistik data panel dari sampel penelitian dalam bentuk tabel statisitik deskriptif.

**Tabel 1. Analisis Statistik Deskriptif**

Variabel	Mean	Min	Max
<b>FSR</b>	1,5039 (1,1417)	0,3584	8,7545
<b>CAR</b>	0,3392 (0,2508)	0,0235	2,0104
<b>NPL</b>	0,0133 (0,0153)	0	0,0992
<b>ROA</b>	0,0134 (0,0176)	-0,0525	0,0482
<b>LDR</b>	1,1764 (1,0957)	0,0714	9,7165
<b>BOPO</b>	0,8057 (0,2859)	0,0798	1,5784
<b>INF</b>	0,0465 (0,0237)	0,0272	0,0838
<b>SIZE</b>	29,5818 (1,6462)	26,8758	32,7695
<b>Obs</b>	162		

*Sumber: Pengolahan data dengan stata 14*

### Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan Tabel 2, hasil pengujian *kolmogorov smirnov* yaitu nilai p-value 0,216 lebih besar dari 0,05. Artinya, data dalam penelitian ini berdistribusi normal. Uji multikoleniaritas digunakan untuk menguji apakah model regresi memiliki korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya. Metode ini dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance pada model regresi. Multikoleniaritas terjadi jika nilai tolerance < 0,10 dan VIF > 10. Berdasarkan tabel

diatas dapat dilihat nilai VIF sebesar 8,79 yang berarti  $< 10$  dan nilai tolerance  $> 0,1$  yang menunjukkan bahwa tidak adanya multikolinearitas.

**Tabel 2. Uji Asumsi Klasik**

No	Uji	Hasil Uji
1.	Uji Normalitas	<i>Smaller group : (D / P-value)</i> <i>res:</i> 0,0940 / 0,108 <i>Comulative:</i> -0,0384 / 0,689 <i>Combined K-S:</i> 0,0940 / <b>0,216</b>
2.	Uji Multikolinearitas	<b>VIF</b> <b>(1/VIF)</b> <i>SIZE</i> 18,74 (0,533532) <i>BOPO</i> 14,73 (0,679084) <i>CAR</i> 10,46 (0,955951) <i>LDR</i> 6,93 (0,144375) <i>INF</i> 4,99 (0,200561) <i>NPL</i> 3,01 (0,332646) <i>ROA</i> 2,66 (0,375650) <b>Mean VIF</b> <b>8,79</b>
3.	Uji Heteroskedastisitas	<i>Cross-sectional time-series FGLS regression</i>  <i>Coefficients: generalized least squares</i> <b>Panels: homoskedastic</b> <i>Correlation: no autocorrelation</i>
4.	Uji Autokorelasi (Dengan <i>Runs Test</i> )	<i>Cross-sectional time-series FGLS regression</i>  <i>Coefficients: generalized least squares</i> Panels: homoskedastic <b>Correlation: no autocorrelation</b>

Sumber: Pengolahan data dengan stata 14

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Dengan menggunakan metode *Generalized Lease Square* (GLS) dan melihat *panels* pada hasil pengujian. Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa penelitian ini bebas dari heteroskedastisitas kerena hasil pengujian dengan regresi GLS menunjukkan *homoskedastic*.

Uji Autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi komponen *error* yang memiliki kecenderungan mendekati angka nol dan tidak memiliki ketergantungan diantara konponen *error* berdasarkan periode tertentu. Dengan menggunakan metode *Generalized Lease Square* (GLS) dan melihat *Correlation* pada hasil pengujian. Berdasarkan

tabel diatas dapat dinyatakan bahwa penelitian ini bebas dari autokorelasi kerana hasil pengujian dengan regresi GLS menunjukkan *no autocorraliton*.

### Pengujian Model Regresi Panel

Pengujian uji regresi data panel dilakukan untuk mengetahui regresi terbaik yang akan dijadikan sebagai metode estimasi dari data penelitian. Langkah pertama untuk melakukan pengujian data panel yaitu dengan melakukan set untuk membentuk panel data time series.

```
. xtset firm tahun, yearly
    panel variable:  firm (strongly balanced)
    time variable:  tahun, 2013 to 2019
                delta:  1 year
```

Sumber: pengolahan data Stata 14

Dari hasil set dapat diketahui bahwa data penelitian merupakan data panel *strongly balanced*, yaitu data yang memiliki jumlah unit waktu sama untuk setiap individunya. Pada penelitian ini observasi pada setiap perusahaan memiliki jumlah unit waktu yang sama.

Langkah selanjutnya dilakukan pemilihan model regresi data panel yang tepat diantara model *Common Effect* (CE) atau *Pooled Least square* (PLS), *Fixed Effect* (FE), dan *Random Effect* (RE). Model tersebut dipilih dengan cara melakukan uji *Chow*, uji Hausman dan uji *Langrange Multiplier* (LM). Uji *Chow* digunakan untuk memilih antara model CE dan model FE, uji hausman digunakan untuk memilih antara model FE dan RE, sedangkan uji LM digunakan untuk memilih antara model RE dan CE.

**Tabel 3. Uji Model Regresi data Panel**

Uji	Indikator Uji	Keterangan
Uji Chow	Prob > 0,0001	Model terpilih <i>Fixed effect</i>
Uji Hausman	Prob > 0,0000	Model terpilih <i>Fixed effect</i>

Sumber: Pengolahan data dengan stata 14

Uji *Chow* merupakan uji dalam menentukan model terbaik antara *fixed effect* dan *common effect*. Uji ini membandingkan model dengan melihat *p-value* dari F statistik. Jika nilai probabilitas  $\leq 0,05$  model yang tepat adalah *fixed effect* dan jika nilai probabilitas  $\geq 0,05$  maka yang tepat adalah *common effect*. Berdasarkan tabel diatas maka model yang tepat adalah *fixed effect* karena prob > 0,0001 yang artinya kecil dari taraf siginifikansi yaitu 0,05.

Uji hausman digunakan untuk menguji antara model *fixed effect* dan *random effect*. Dalam pengujian hausman ini jika nilai statistik lebih besar dari nilai kritis *chi-square* maka model yang tepat adalah *random effect*. Pada penelitian ini model terpilih adalah *fixed effect* karena probabilitas > *chi-square* sebesar 0,0000 yang lebih kecil dari nilai signifikansi yaitu 0,05.



## Uji Hipotesis

### Pengujian secara Parsial (Uji t)

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Ketentuan uji parsial dengan menggunakan model *fixed effect* (FE) adalah:

1. Apabila nilai  $(P > |t|) < \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Apabila nilai  $(P > |t|) > \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  diterima yang berarti bahwa secara parsial variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

**Tabel 4. Uji t (Uji Parsial)**

Variabel	Coef.	Hasil
CAR	-0,5029826 (0,536)	Tidak Signifikan
NPL	13,07554 (0,149)	Tidak Signifikan
ROA	24,1966** (0,003)	Signifikan
LDR	0,1766594 (0,309)	Tidak Signifikan
BOPO	0,8639418 (0,109)	Tidak Signifikan
INF	1,66393 (0,696)	Tidak Signifikan
SIZE	0,3543559 (0,347)	Tidak Signifikan
R-Square	Within : 0,1168 Between: 0,3293 Overall : 0,2363	
F test	1,91	
Prob F	0,0758	

Sumber: Pengolahan data dengan stata 14

Hasil uji parsial pada tabel menunjukkan bahwa variabel CAR memiliki nilai  $(P > |t|) 0,536 > 0,05$ . Ini berarti CAR secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap FSR sehingga  $H_0$  diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Puteh et al. (2018) yang menemukan bahwa CAR memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keberlanjutan keuangan pada bank. CAR atau rasio kecukupan modal mengandung arti bahwa seluruh harta dan cadangan bank bisa di likuidkan sewaktu-waktu jika terjadi kerugian yang membahayakan keberlanjutan suatu bank. Artinya, pengaruh CAR dalam penelitian ini tidak berbanding lurus dengan *financial sustainability ratio* pada bank, sehingga tidak signifikan hubungan antara CAR dengan *financial sustainability ratio* yang bisa terjadi

karena kecukupan modal pada suatu bank di periode tertentu tidak berbanding dengan kinerja bank dan semakin tinggi nilai CAR berarti akan semakin siap sebuah perusahaan dalam menghadapi kerugian dalam operasionalnya.

Variabel NPL dengan nilai ( $P > |t|$ )  $0,149 > 0,05$  yang berarti *Non performing loan* tidak berpengaruh signifikan terhadap FSR sehingga  $H_0$  diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pinasti & Mustikawati (2018) dan Putri & Suwanti (2013) yang menyatakan bahwa NPL berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keberlanjutan keuangan pada bank. Berdasarkan konsep dasar NPL adalah semakin rendah nilai NPL suatu perusahaan, maka semakin baik kinerja perusahaan tersebut. Jika sebuah bank memiliki NPL yang tinggi, maka bank tersebut akan mengalami kesulitan dalam memperoleh keuntungan. Dalam penelitian ini NPL berpengaruh tidak signifikan terhadap *financial sustainability ratio*, hal ini terjadi karena nilai NPL pada bank non devisa pada periode dalam penelitian ini mengalami peningkatan namun tidak sebanding dengan kinerja keberlanjutan bank, sehingga bank kesulitan untuk memperoleh keuntungan dan mempertahankan kinerja keuangannya. Penelitian tentang resiko yang di alami oleh perusahaan perbankan ini juga dapat dihubungkan dengan penelitian oleh Husni et al. (2019) yang meneliti mengenai hubungan kompensasi uang tunai dengan kinerja bank dengan menggunakan indikator NPL menunjukkan bahwa kompensasi uang tunai juga mempengaruhi kinerja bank.

Variabel *Return on Asset* (ROA) dengan nilai ( $P > |t|$ )  $0,003 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa variabel ROA berpengaruh signifikan terhadap *financial sustainability ratio* (FSR). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novianti et al. (2016), Xu et al. (2015), dan Beccalli et al. (2015) yang menyatakan bahwa ROA berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial sustainability ratio* pada perbankan. Artinya, pengaruh ROA berbanding lurus dengan *financial sustainability ratio* pada bank. *Return on asset* (ROA) merupakan gambaran atas kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dibandingkan dengan total aset perusahaan. Dalam penelitian ini hanya variabel ROA yang signifikan dengan *financial sustainability ratio* karena kemampuan bank selama periode penelitian dalam menghasilkan laba atau keuntungan berbanding lurus dengan kinerja keberlanjutan keuangan bank. Apabila, ROA mengalami peningkatan maka *financial sustainability ratio* juga akan mengalami peningkatan yang signifikan dengan nilai ROA bank. Faktor sampel yang digunakan dalam penelitian juga dapat menjadi pengaruh pada hasil penelitian yang memiliki satu variabel yang signifikan karena sampel dalam penelitian ini menggunakan bank umum swasta non devisa yang jumlah bank jenis non devisa sangat terbatas dan mengalami pengurangan dari jumlah bank yang sebenarnya karena penarikan sampel dalam penelitian ini

menggunakan purposive sampling.

Variabel LDR dengan nilai ( $P > |t|$ )  $0,309 > 0,05$  sehingga  $H_0$  diterima yang berarti bahwa *Loan to deposit ratio* tidak berpengaruh signifikan terhadap FSR. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Puteh, et.al (2018) yang menyatakan bahwa LDR berpengaruh positif signifikan, dan Ambarawati & Abundanti (2018) yang juga menyatakan bahwa LDR berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keberlanjutan keuangan perbankan. *Loan to Deposit Ratio* (LDR) merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan perbankan dalam membayar hutang dan mengembalikan kembali kepada deposan serta kemampuan bank dalam memenuhi permintaan kredit yang diajukan dengan menghitung perbandingan total kredit dengan dana pihak ketiga. Semakin tinggi nilai LDR maka semakin besar jumlah dana yang disalurkan kepada pihak ketiga dalam bentuk kredit dan hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi resiko kredit yang akan ditanggung oleh bank dan kondisi likuiditas yang buruk. Dalam penelitian ini menjelaskan hubungan yang tidak signifikan antara LDR dengan *Financial sustainability ratio* kemungkinan disebabkan oleh tingkat likuiditas bank yang kurang baik, sehingga mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Variabel BOPO dengan nilai ( $P > |t|$ )  $0,109 > 0,05$  sehingga  $H_0$  diterima yang berarti bahwa variabel biaya operasional dan pendapatan operasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Financial sustainability ratio*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian oleh Oliveira & Raposo (2019) dan Zulfikar (2014) yang menyatakan bahwa BOPO berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja keberlanjutan bank yang berarti kurangnya meningkatkan namun tidak signifikan pengaruhnya terhadap FSR. *Operating expense towards operating income* (BOPO) merupakan rasio yang mengukur beban operasional terhadap pendapatan operasional yang mana konsep dasarnya adalah semakin kecil nilai BOPO, maka semakin baik kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Dalam penelitian ini tidak terjadi hubungan yang signifikan antara BOPO dengan *Financial sustainability ratio* karena tingkat efisiensi bank dalam kegiatan operasionalnya untuk menghasilkan laba tidak sebanding dengan kinerja keberlanjutan keuangan bank dalam periode tertentu, sehingga bank mengalami kesulitan dalam proses operasionalnya dan mengganggu kinerja bank untuk menghasilkan keuntungan.

Variabel inflasi dengan nilai ( $P > |t|$ )  $0,696 > 0,05$  yang berarti bahwa inflasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Financial sustainability ratio* sehingga  $H_0$  diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian oleh Maurina et al. (2015) yang menyatakan bahwa tingkat inflasi secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perbankan yang berarti kurangnya meningkatkan namun tidak signifikan pengaruhnya terhadap

FSR. Sehingga, Kenaikan persentase tingkat inflasi akan menyebabkan jatuhnya pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan angka kemiskinan. Artinya, apabila semakin tinggi nilai inflasi maka akan semakin tinggi probabilitas perusahaan akan mengalami kesulitan keuangan dan mengganggu kinerja perbankan serta mengancam keberlanjutan perusahaan. Dalam hal ini, resiko pasar yang dialami oleh perbankan pada periode tersebut sangat buruk karena tingkat inflasi yang tinggi.

Variabel Ukuran perusahaan (*size*) dengan nilai ( $P > |t|$ )  $0,347 > 0,05$  berarti tidak berpengaruh signifikan terhadap *Financial sustainability ratio* sehingga  $H_0$  diterima. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian oleh Suryandani (2018) dan Suwarno et al. (2016) yang membuktikan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja keberlanjutan bank. Semakin besar ukuran perusahaan yang ditunjukkan oleh total aktiva yang dimilikinya, maka akan semakin baik menggambarkan bahwa besarnya ukuran perusahaan dan dengan ukuran perusahaan yang besar maka akan semakin baik informasi yang diperoleh oleh *investor* tetapi tidak signifikan. Hal ini disebabkan oleh karena hanya beberapa perusahaan dalam penelitian ini yang memiliki aset besar seperti Bank of America, Bank of China, Citibank, Deutsche Bank, JPMorgan Chase, MUFG Bank, Standard Chartered.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil pembahasan sebelumnya, peneliti memberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut: CAR berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *financial sustainability ratio* (FSR) pada Bank Umum Swasta Nasional Non Devisa periode 2013-2019. Hal ini dibuktikan dengan koefisien -0,62 dan signifikansi pada 0,536. Oleh karena itu hipotesis pertama ditolak.

NPL berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *financial sustainability ratio* (FSR) pada Bank Umum Swasta Nasional Non Devisa periode 2013-2019. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien 1,45 dan signifikansi pada 0,149. Sehingga, hipotesis kedua ditolak.

ROA berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *financial sustainability ratio* (FSR) pada Bank Umum Swasta Nasional Non Devisa periode 2013-2019. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien 3,05 dan signifikansi pada 0,003. Sehingga, hipotesis ketiga diterima, hal ini dikarenakan kemampuan bank non devisa pada periode 2013-2019 dalam menghasilkan laba tercatat sangat baik, sehingga juga memberikan pengaruh yang baik untuk keberlanjutan keuangan bagi perusahaan atau bank. Sedangkan signifikan berarti terdapat hubungan yang sempurna antara ROA dengan *financial sustainability ratio* yang artinya apabila *Return on asset* mengalami peningkatan maka *financial sustainability ratio* juga akan meningkat.

BOPO berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *financial sustainability ratio* (FSR) pada Bank Umum Swasta Nasional Non Devisa periode 2013-2019. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien 1,62 dan signifikansi pada 0,109. Sehingga, hipotesis keempat ditolak.

LDR berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *financial sustainability ratio* (FSR) pada Bank Umum Swasta Nasional Non Devisa periode 2013-2019. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien 1,02 dan signifikansi pada 0,309. Sehingga, hipotesis kelima ditolak.

Inflasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *financial sustainability ratio* (FSR) pada Bank Umum Swasta Nasional Non Devisa periode 2013-2019. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien 0,39 dan signifikansi pada 0,696. Sehingga, hipotesis keenam ditolak.

Ukuran perusahaan (*Size*) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *financial sustainability ratio* (FSR) pada Bank Umum Swasta Nasional Non Devisa periode 2013-2019. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien 0,95 dan signifikansi pada 0,347. Sehingga, hipotesis ketujuh ditolak.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah kurang banyak variabel yang digunakan sehingga hasil penelitian menjadi kurang optimal dan menjadi saran peneliti selanjutnya untuk lebih banyak menggunakan variabel lain yang memiliki kemungkinan berpengaruh terhadap keberlanjutan keuangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, S. Y., Susilawati, R. A. E., & Purwanto, N. (2015). Pengaruh Good Corporate Governance Pada Manajemen Laba. *Journal Riset Mahasiswa Akuntansi (JRMA)*, 4(1), 1–14.
- Agustiningrum, R. (2013). Analisis Pengaruh CAR, NPL, Dan LDR Terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan Perbankan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(8), 885–902.
- Almadany, K. (2012). Pengaruh Loan To Deposit Ratio, Biaya Operasional Per Pendapatan Operasional Dan Net Interest Margin Terhadap Profitabilitas Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 12(2), September 2012.
- Ambarawati, I. G. A. D., & Abundanti, N. (2018). Pengaruh Capital Adequacy Ratio, Non Performing Loan, Loan To Deposit Ratio Terhadap Return On Aseet. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(5), 2410–2441. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i05.p04>
- Ardhi, H. S., Hasan, H. A., Efni, Y., Rokhmawati, A., & Gusnardi. (2017). The Influence of Macro Economy and Financial Performance on Stock Return in Automotive Industry in Indonesia Stock Exchange (The Study on Automotive Sector Companies in Indonesia Stock Exchange). *Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan, Dan Bisnis (KURS)*, 2(1).
- Peraturan Bank Indonesia Nomor: 6/10/PBI/2004 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, Peraturan Bank Indonesia (2004).
- Beccalli, E., Anolli, M., & Borello, G. (2015). Are European banks too big? Evidence on economies of scale. *Journal of Banking and Finance*, 58, 232–246. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.04.014>
- Cahyani, Y. T. (2018). Pengaruh Inflasi, Suku Bunga (BI Rate), Produk Domestik Bruto (PDB) Terhadap ROA (Studi Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) di Indonesia Tahun 2009-2016). *IQTISHADIA: Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 5(1). <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v5i1.1695>
- Chortareas, G. E., Girardone, C., & Ventouri, A. (2013). Financial freedom and bank efficiency: Evidence from the European Union. *Journal of Banking and Finance*, 37, 1223–1231. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.11.015>
- Elbannan, M. A., & Elbannan, M. A. (2014). Do Corporate Governance Disclosures Matter for Bank Cost of Capital? Empirical Evidence from Accounting Statements of Egyptian Banks. *Accounting and Finance Research*, 4(1), 59–77. <https://doi.org/10.5430/afr.v4n1p59>

- Fitriani, A. (2013). Pengaruh Kinerja Lingkungan dan Biaya Lingkungan terhadap Kinerja Keuangan pada BUMN. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1(1), 137–148.
- Fuad Bawazier. (2015). Pelemahan Nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar AS. *Liputan6*. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/2302808/selain-dolar-as-euro-dan-yuan-harus-jadi-mata-uang-internasional>.
- Halim, H. A., & Christiawan, Y. J. (2019). Pengaruh Penerapan Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kinerja Keuangan Sebagai Variabel Mediasi. *Diponegoro Journal of Accounting*, 8(4), 181–192.
- Husni, T., Rahim, R., & Aprayuda, R. (2019). Cash Compensation, Corporate Governance, Ownership, and Dividend Policy on Banking Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 132, 212–214. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.046>
- Hutagalung, E. N., Djumahir, & Ratnawati, K. (2013). Analisa Rasio Keuangan terhadap Kinerja Bank Umum di Indonesia. *Universitas Brawijaya Malang Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), Maret 2013.
- Jan, A., Marimuthu, M., & @ Mat Isa, M. P. bin M. (2019). The nexus of sustainability practices and financial performance: From the perspective of Islamic banking. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.208>
- Khandker, S. R. (1996). Grameen bank: Impact, costs, and program sustainability. *Asian Development Review*, 36.
- Lang, M., & Lundholm, R. (1993). Cross-Sectional Determinants of Analyst Ratings of Corporate Disclosures. *Journal of Accounting Research*, 31(2), 246–271. <https://doi.org/10.2307/2491273>
- Majumder, M. T. H., & Li, X. (2018). Bank risk and performance in an emerging market setting: the case of Bangladesh. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2017-0084>
- Masood, O., & Ashraf, M. (2012). Bank-specific and macroeconomic profitability determinants of Islamic banks: The case of different countries. *Qualitative Research in Financial Markets*, 4(2), 255–268. <https://doi.org/10.1108/17554171211252565>
- Maurina, Y., Hidayat, R. R., & Sulasmiyati, S. (2015). Pengaruh Tingkat Inflasi, Kurs Rupiah dan Tingkat Suku Bunga BI Rate Terhadap IHSG. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 27(2).

- Novianti, N., Badina, T., & Erlangga, A. (2016). Analisis Pengaruh Return on Asset (ROA), Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), Suku Bunga, Financing to Deposits Ratio (FDR) dan Non Performing Financing (NPF) Terhadap Tingkat Bagi Hasil Deposito Mudharabah. *Esensi*, 5(1), 65–86. <https://doi.org/10.15408/ess.v5i1.2333>
- Oktavianingsih, A. (2016). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Financial Sustainability Ratio Pada Bank Umum Swasta Nasional Devisa Periode 2003-2009*. 168.
- Oliveira, V. B., & Raposo, C. (2019). How did regulation and market discipline influence banking distress in Europe?: Lessons from the global financial crisis. *Studies in Economics and Finance*, 37(1), 160–198. <https://doi.org/10.1108/SEF-03-2019-0123>
- Permatasari, A. N., Rahardian, D., & Yunita, I. (2017). Pengaruh CAR, LDR, BOPO, NPL dan Ukuran Perusahaan Terhadap Profitabilitas. *E-Proceeding of Management*, 4(2).
- Piatti, D., & Cincinelli, P. (2019). Does the threshold matter? The impact of the monitoring activity on non-performing loans: Evidence from the Italian banking system. *Managerial Finance*, 0307–4358. <https://doi.org/10.1108/MF-02-2018-0077>
- Pinasti, W. F., & Mustikawati, R. I. (2018). Pengaruh CAR, BOPO, NPL, NIM Dan LDR Terhadap Profitabilitas Bank Umum Periode 2011-2015. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, VII(I). <https://doi.org/10.21831/nominal.v7i1.19365>
- Puteh, A., Rasyidin, M., & Mawaddah, N. (2018). Islamic Banks in Indonesia: Analysis of Efficiency. In *Proceedings of MICoMS*, 1, 331–336. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00062>
- Putri, W. O. P., & Suwarti, T. (2013). Penyaluran Jumlah Kredit Perbankan Dan Faktor Yang Mempengaruhinya (Studi pada Perusahaan Perbankan Go Public yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 2(2), 1–14.
- Repi, S., Murni, S., Faktor-Faktor, D. A., Repi, S., Murni, S., Adare, D., Ekonomi, F., Bisnis, D., Manajemen, J., Sam, U., & Manado, R. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan Subsektor Perbankan Pada Bei Dalam Menghadapi Mea the Factors That Influenced Company Value in Banking Subsektor At Idx in the Face of Mea. *Jurnal EMBA*, 4(1).
- Riyadi, S. (2014). Banking Assets and Liability Management. *E-Jurnal Manajemen Unud*.
- Sekaran, U. (2006). Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. In *Metode Penelitian* (4th ed.). Salemba Empat.
- Shaddady, A., & Moore, T. (2018). Investigation of the effects of financial regulation and supervision on bank stability: The application of CAMELS-DEA to quantile regressions. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*.



<https://doi.org/10.1016/j.intfin.2018.09.006>

- Suhardi, G. (2007). Usaha Perbankan dalam Perspektif Hukum. In *Edisi Kelima*. Kanisius.
- Sujarweni, V. W. (2019). Analisis Laporan Keuangan teori, aplikasi, dan hasil penelitian. In *Analisis Laporan Keuangan teori, aplikasi, dan hasil penelitian*. PUSTAKA BARU PRESS.
- Suryandani, A. (2018). Pengaruh pertumbuhan Perusahaan, Ukuran Perusahaan, dan Keputusan Investasi terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Sektor Property dan Real Estate. *BMAJ: Business Management Analysis Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.24176/bmaj.v1i1.2682>
- Suwarno, Puspito, A., & Qomariah, N. (2016). Studi Pengaruh Profitabilitas, Ukuran Perusahaan dan Peluang Pertumbuhan Terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Telekomunikasi Indonesia. *Jurnal Unmuh Jember*, 3 1, 1–14.
- Towhid, A., Shinta Amalina Hazrati Havidz, & Mohammed Ameen Qasem Ahmed Alnawah. (2019). Bank-Specific and Macroeconomic Determinants of Non Performing Loans Of Comercial Bank In Bangladesh. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1, 86. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i1.28>
- Vianti, W. A. (2016). Pengaruh Corporate Governance dan Karakteristik Perusahaan Terhadap Pengungkapan Sustainability Report. *Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*, 4(1), 1–23.
- Wibowo, A. (2012). Peran Kinerja Perusahaan Dan Risiko Sistematis dalam Menentukan Pengaruh Inflasi Terhadap Nilai Perusahaan. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 26(2).
- Wufron. (2017). Pengaruh Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Serta Implikasinya Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 16(3), 22–33.
- Xu, L., Lee, S. C., & Fu, Y. (2015). Impacts of capital regulation and market discipline on capital ratio selection: Evidence from china. *International Journal of Managerial Finance*, 11(3), 270–284. <https://doi.org/10.1108/IJMF-02-2014-0021>
- Yuanjuan, L., & Shishun, X. (2012). Effectiveness of China's Commercial Banks' Capital Adequacy Ratio Regulation A Case Study of The Listed Banks. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(1), 58–68.
- Zarrouk, H., Ben Jedidia, K., & Moualhi, M. (2016). Is Islamic bank profitability driven by same forces as conventional banks? *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 9(1), 46–66. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-12-2014-0120>

Zulfikar, T. (2014). Pengaruh CAR, LDR, NPL, BOPO dan NIM terhadap Kinerja Profitabilitas (ROA) Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia. In *E-Journal Graduate Unpar*.

## Analisis SWOT dan Media Pembelajaran di Politeknik dalam Masa Covid-19

**Iis Mariam**

Program Studi Administrasi Bisnis Terapan Politeknik Negeri Jakarta  
Jl. Prof. DR. G.A. Siwabessy, Kampus Universitas Indonesia, Depok, Indonesia  
[iis.mariam@bisnis.pnj.ac.id](mailto:iis.mariam@bisnis.pnj.ac.id)

**Nidia Sofa**

Program Studi Administrasi Bisnis Terapan Politeknik Negeri Jakarta  
Jl. Prof. DR. G.A. Siwabessy, Kampus Universitas Indonesia, Depok, Indonesia  
[nidia.sofa@bisnis.pnj.ac.id](mailto:nidia.sofa@bisnis.pnj.ac.id)

**Nining Latianingsih**

Program Studi Administrasi Bisnis Terapan Politeknik Negeri Jakarta  
Jl. Prof. DR. G.A. Siwabessy, Kampus Universitas Indonesia, Depok, Indonesia  
[nining.latianingsih@bisnis.pnj.ac.id](mailto:nining.latianingsih@bisnis.pnj.ac.id)

**Endah Wartiningsih**

Program Studi Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Jakarta  
Jl. Prof. DR. G.A. Siwabessy, Kampus Universitas Indonesia, Depok, Indonesia  
[endah.wartiningsih@bisnis.pnj.ac.id](mailto:endah.wartiningsih@bisnis.pnj.ac.id)

Diterima: 01-09-2020

Disetujui: 28-12-2020

Dipublikasi: 30-01-2021

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui dan menganalisis bagaimana media pembelajaran yang digunakan dalam masa Covid-19 pada politeknik menggunakan pendekatan analisis SWOT. Masalah yang terjadi selama Covid-19 dalam proses pembelajaran adalah belum adanya aturan/pedoman tentang pemilihan media pembelajaran serta strategi organisasi yg tepat untuk membantu pembelajar lebih mudah memahami materi yang dipelajari. Unit analisis dalam penelitian ini adalah mahasiswa jurusan Administrasi Niaga-PNJ, pemilihan sampel menggunakan *random sampling*, teknik pengumpulan data menggunakan studi literatur, observasi dan angket. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa media pembelajaran yang digunakan adalah *Zoom Meeting*, *e-learning* dan *WhatsApp*, dan belum adanya aturan yang dapat dijadikan pedoman mengenai model yang ditetapkan di PNJ untuk digunakan dalam proses pembelajaran jarak jauh. Hasil analisis SWOT untuk kekuatan dari strategi organisasi untuk mendukung pembelajaran adalah, (S): pengeluaran biaya transportasi lebih hemat, lebih mudah mengatur pengelolaan waktu, memiliki waktu yang banyak untuk mengerjakan tugas kampus, akses belajar dapat dilakukan dari mana saja, motivasi belajar bertambah, lebih rileks dan nyaman dalam proses pembelajaran, penyelesaian tugas dari dosen memiliki waktu yang cukup, dekat dengan lebih termotivasi, memiliki *planning work* sendiri, (W): munculnya rasa malas, kesulitan mempelajari matkul praktek dan hitungan, jaringan internet tidak stabil, biaya untuk paket internet bertambah, tidak semua dosen memakai *Zoom Meeting* atau *Google Classroom*, PBM tidak komunikatif, suasana berbeda ketika presentasi memakai daring, (O) ketika diberikan tugas untuk mencari artikel lain dari *open source* lebih mudah, dapat belajar materi lebih banyak, hidup lebih sehat, tidak stress, lebih sabar dan bahagia belajar diantara keluarga, terbiasa belajar daring, terbiasa dengan teknologi informasi, (T) perlu waktu untuk disiplin belajar dalam era *new normal*, dosen harus lebih kreatif dalam menyampaikan materi, penguasaan teknologi informasi mutlak diperlukan.

*Kata Kunci:*

*Strategi dan media pembelajaran, pembelajaran jarak jauh, analisis SWOT*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to find out and analyze how the media and learning strategies carried out in the Covid-19 period of polytechnics using the SWOT analysis approach. The problem that occurs during Covid-19 in the learning process is not provided regulation about distance learnin, the selection of appropriate learning media and strategy to help learners more easily understand the material being studied. The unit of analysis in this study is students in Business Administration-PNJ, sample selection using random sampling, data collection techniques using literature studies, observations and questionnaires. The method used in this research is a qualitative descriptive. The results showed that the learning media used were zoom meetings, e-learning and WhatsApp, and there were no rules that could be used as guidelines regarding the model set at PNJ for use in the distance learning proces. The results of this research used SWOT analysis for learning strategy are: (S): transportation costs are more efficient, easier to manage time management, have a lot of time to do campus work, access to learning can be done from anywhere, learning motivation increases, more relaxed and comfortable in the learning process, completing assignments from lecturers have enough tim, more motivated, have their own planning work, increase, (W): not all lecturers use the zoom meeting or google classroom, learning process is not communicative, learning situation more different when the presentation uses online, (O) have learn more material from open source, live more healthy, no stress, more patient and happy learning around the families, accustomed to online learning, accustomed to with information technology, (T) it takes time for discipline learning in the new normal era, lecturers must be more creative in teaching and learning, mastering of uisng information technology.*

**Keywords:**

*Media and learning strategies, distance learning, SWOT analysis*

## PENDAHULUAN

Fenomena pendidikan tinggi pada saat terjadinya pandemi Covid-19 di Indonesia mewarnai perubahan system dan pola pembelajaran yang dimulai pada pertengahan Maret 2020 menyebabkan terjadinya perubahan sistem dan budaya belajar tidak hanya pada tingkat pendidikan dasar tetapi juga pendidikan tinggi. Politeknik sebagai salah satu penyelenggara pendidikan tinggi vokasi di Indonesia melakukan perubahan pada pola belajar mengajar, sehingga mahasiswa dan dosen tidak lagi dapat belajar secara reguler di kelas tatap muka akan tetapi berubah menjadi pendidikan jarak jauh, memakai *e-learning*, *Zoom Meeting*, *Google Classroom* dan sistem pendidikan berbasis teknologi lainnya.

Dalam kurun lebih dari empat bulan sejak Maret 2020 sampai bulan Juli, pola pembelajaran berubah dengan memanfaatkan sistem teknologi informasi dalam proses belajar mengajar. Masalah yang muncul adalah belum adanya ketetapan media pembelajaran yang digunakan dalam pembelajaran jarak jauh (PJJ), ketidaksiapan dari pihak mahasiswa sebagai pembelajar (*learner*), dosen sebagai pengajar (*co-learner*) dilihat dari perspektif pola pembelajaran *student center*, pihak penyelenggara pendidikan (politeknik), staf tenaga kependidikan serta kesiapan sarana dan prasarana berbasis teknologi informasi. Dalam dua minggu pertama pembelajaran masih menggunakan *e-learning*, *Google Classroom* tidak hanya mahasiswa yang mengalami kesulitan tetapi juga dosen dalam memberikan materi pengajaran.

Masalah lainnya adalah belum adanya aturan/pedoman pembelajaran jarak jauh yang digunakan sebagai aturan serta mekanisme pembelajaran di Politeknik sehingga harus dibuat suatu analisis strategi untuk memetakan kekuatan dan kelemahan dalam proses pembelajaran jarak jauh. Merujuk pada masalah serta kondisi Covid-19 saat ini apabila dihubungkan dengan strategi dan media pembelajaran di politeknik dalam masa Covid-19 memiliki tujuan penelitian,

yaitu:

(1) menganalisis media pembelajaran jarak jauh menggunakan *Zoom Meeting*, *Google Classroom*, dan *e-learning* di Politeknik, (2) menganalisis strategi pembelajaran menggunakan analisis SWOT, (3) faktor apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari pembelajaran jarak jauh di Politeknik.

## TINJAUAN TEORI

Eksistensi kampus yang selama ini menjadi tempat berkumpulnya kaum akademisi untuk melakukan Tri Dharma perguruan tinggi sudah harus berubah seiring perubahan lingkungan eksternal kampus. Merujuk pada pernyataan Mendikbud Nadiem Makarim (2020)

dalam peluncuran kebijakan merdeka belajar menyampaikan bahwa lahirnya istilah kampus merdeka merupakan proses belajar mengajar dalam kampus tidak lagi harus selamanya di kampus untuk masing-masing program studi dengan dibuatnya aturan magang tiga semester. (Kemendikbud.go.id, diakses 24 Januari 2020). Dalam kebijakan merdeka belajar untuk perguruan tinggi ada empat hal penting yang harus dicermati, yaitu: (a) otonomi perguruan tinggi negeri (PTN) dan swasta (PTS) untuk melakukan pembukaan atau pendirian program studi yang baru. Otonomi ini diberikan kepada PTN dan PTS yang memiliki akreditasi institusi A dan B, dan pengecualian hanya berlaku untuk program studi kesehatan dan pendidikan, (b) adanya program re-akreditasi yang secara otomatis dilakukan untuk pemeringkatan dan sifatnya sukarela untuk perguruan tinggi dan program studi yang sudah siap untuk naik peringkat akreditasinya, (c) adanya kebebasan bagi PTN Badan Layanan Umum dan Satuan Kerja untuk menjadi PTN Badan Hukum dan Kemendikbud akan memberikan kemudahan bagi persyaratan PTN BLU dan Satker untuk menjadi PTN BH tanpa terkait dengan peringkat status akreditasi, dan (d) akan memberikan hak kepada mahasiswa untuk dapat mengambil mata kuliah di luar program studi dan melakukan perubahan definisi dari satuan kredit semester (SKS). Adapun kondisi saat ini pada perguruan tinggi termasuk politeknik adalah terjadinya *gap* antara kampus dengan industri karena keduanya berada pada zona masing-masing yang tidak banyak melakukan kolaborasi untuk tri dharma perguruan tinggi (Nizam, 2020).

Kampus dengan paradigma lama menjelaskan bahwa dosen lebih banyak mengajar di luar meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat, hasil penelitian tidak berorientasi pada kebutuhan industri, merumuskan capaian pembelajaran yang tidak tepat. Sedangkan dari pihak industri hasil karya riset dari kampus (dosen dan mahasiswa) belum memenuhi kebutuhan industri dan penelitian fokus pada akademik belum bisa menghasilkan produk yang bernilai ekonomis dan dapat diproduksi secara masal. Untuk menganalisis bagaimana konsep kampus merdeka dilaksanakan dan strategi pembelajaran di era Covid-19 saat ini masuk pada era *new normal*, membutuhkan informasi dan kajian yang dilakukan dengan memetakan faktor kekuatan, kelemahan, kesempatan serta peluang kampus melalui analisis SWOT yang pada akhirnya kampus dapat menghasilkan sumber daya manusia yang unggul, kompeten dan berdaya saing tinggi di industri. Berdasarkan konsep lulusan Politeknik yang harus adaptif dan kompeten agar mampu bekerja di industri maka diperlukan suatu strategi. Strategi dalam organisasi pembelajar (*learning organization*) merupakan suatu hal yang penting untuk dipersiapkan agar organisasi berkembang dan tumbuh menjadi organisasi yang mampu memenangkan persaingan. Dalam pemikiran David (2011) bahwa

strategi merupakan suatu sarana yang harus dicapai secara bersama dan dinyatakan dalam bentuk perencanaan jangka panjang organisasi. Strategi dipandang sebagai suatu aksi yang potensial dan membutuhkan tindakan keputusan dari manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar.

Strategi di dalam organisasi pembelajar juga tumbuh dan memiliki daya saing agar mampu memenangkan persaingan dan organisasi dapat melakukan evaluasi dengan mempertimbangkan faktor SWOT (kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman). SWOT menjadi pola kerangka kerja organisasi untuk bekerja dengan mempertimbangkan faktor internal maupun faktor eksternal organisasi (Kotler & Keller, 2009; Lumpkin & Dess, 2006; Rangkuti, 2008; Wignaraja, 2005). Dalam konsep pembelajaran dikenal adanya strategi yang menjadi cara bagaimana proses pembelajaran dilakukan antara pembelajar (*learner*) dengan dosen (*co-learner*) sehingga dapat diciptakan pola pembelajaran yang menyenangkan, kreatif dan inovatif. Strategi diperlukan di dalam pembelajaran sebagai upaya yang dilakukan secara sistematis untuk mengkomunikasikan materi pembelajaran kepada pembelajar agar tujuan pembelajaran dapat tercapai. Strategi dapat diartikan sebagai perencanaan, metode atau pelayanan dari kegiatan yang telah dirancang untuk mencapai tujuan pendidikan (David dalam Sanjaya, 2007). Pengertian strategi pembelajaran memberikan gambaran bahwa strategi diperlukan di dalam pembelajaran sebagai suatu rencana tindakan dalam pemakaian metode dan pemanfaatan berbagai strategi yang baru sampai kepada proses bagaimana penyusunan rencana kerja dipersiapkan, serta disusun untuk mencapai tujuan pendidikan. Sedangkan Kemp dalam Sanjaya (2007) menjelaskan bahwa strategi pembelajaran merupakan kegiatan pembelajaran yang seharusnya dikerjakan oleh pengajar kepada pembelajar agar tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif dan efisien. Menurut Bennett & Bloom (1979) mengenai konsep model pencapaian pembelajaran ada empat faktor yaitu: pengetahuan yang dimiliki siswa, tingkat motivasi, lamanya waktu proses pembelajaran serta kualitas dari instruksi yang diberikan. Adapun tingkatan dalam proses pembelajaran adanya hubungan dan pengalaman yang dimiliki, observasi, imajinasi, transfer pengetahuan, latihan, penambahan, penyempurnaan dan penampilan. Tóth (2012) menyampaikan konsep strategi pembelajaran pada saat ini berorientasi pada *student center*. Pengajar melakukan pemilihan dalam metode mengajar dan metode pembelajaran, termasuk ketersediaan sarana dan bentuk yang paling sesuai untuk memproses silabus pengajaran kepada pembelajar. Menurut Sakarinto, (2020) pembelajaran pendidikan vokasi dalam masa Covid-19 saat ini menerapkan sistem pembelajaran 60% praktik dan 40% teori dan diharuskan untuk melakukan perubahan dalam strategi pembelajaran seperti pembelajaran

mata kuliah praktik diubah menjadi simulasi. Sedangkan untuk mata kuliah yang tetap mengharuskan praktik nyata dipindahkan ke semester akhir selama pandemik. Kondisi pandemik ini memberikan implikasi bahwa kekosongan pada jam mata kuliah praktik diganti dengan mata kuliah berbasis teori yang lebih mudah diterapkan dalam pembelajaran jarak jauh (PJJ). Nizam (2020) mengatakan bahwa dalam masa pandemik Covid-19 proses pembelajaran di kampus telah berubah secara revolusioner dimana dalam waktu yang sangat pendek, kampus dipaksa untuk melakukan pembelajaran secara daring. Saat ini telah 97% perguruan tinggi telah mengadopsi pembelajaran daring, melakukan kerjasama dengan *provider* komunikasi untuk memberikan akses gratis mahasiswa ke platform pembelajaran daring, alamat URL kampus didaftarkan masuk sebagai *white list* sehingga mahasiswa tidak dikenakan biaya saat mengakses URL tersebut. SWOT (*strength, weakness opportunity dan treatment*) merupakan keseluruhan evaluasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan (Kotler & Keller, 2009). Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2008).

## **METODE RISET**

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif kualitatif merujuk pada Sugiyono, (2016). Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala *Likert* (1-4) yang diberikan bobot pada setiap pernyataan, pendistribusian kuesioner menggunakan *google form*, studi literatur tentang kurikulum yang digunakan di jurusan Administrasi Niaga, media pembelajaran yang digunakan pada proses belajar mengajar, *partisipative observation* mengenai proses pembelajaran yang dilakukan secara daring pada saat pembelajaran jarak jauh (PJJ) selama masa pandemik Covid-19.

Unit analisisnya adalah mahasiswa jurusan Administrasi Niaga-Politeknik Negeri Jakarta (PNJ) yang ada di semester dua dan empat sebagai responden. Pemilihan sampel dilakukan menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik *sampling purposive* (Sugiyono, 2016), sedangkan jumlah kuesioner yang berhasil terkumpul kembali sebanyak 196 buah.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian dilakukan di PNJ dengan unit analisisnya adalah mahasiswa semester dua dan empat pada jurusan Administrasi Niaga dan berasal dari tiga program studi (D3 Administrasi Bisnis, D4 Administrasi Bisnis Terapan, D4 MICE), Adapun pemilihan sampel



menggunakan *nonprobability sampling* (Sugiyono, 2016). Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang mencakup dua dimensi, yaitu dimensi Strategi pembelajaran serta media pembelajaran yang selanjutnya akan dianalisis menggunakan SWOT analisis. Kuesioner yang terkumpul sebanyak 196 buah berasal dari mahasiswa D3 Administrasi Bisnis, D4 Administrasi Bisnis Terapan, dan D4 MICE.

Kuesioner merujuk pada skala Likert (Sangat Setuju, Setuju, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju). Wawancara dilakukan dengan Ketua Program Studi dan Ketua Jurusan Administrasi Niaga dimana masing-masing berperan penting di dalam memberikan arahan kebijakan dan keputusan penyelenggaraan pembelajaran jarak jauh (PJJ) dengan tetap merujuk pada kebijakan dari Direktur PNJ mengenai penyelenggaraan PJJ pada saat pandemik Covid-19.

**Tabel 1. Faktor Internal dan Faktor Eksternal**

FAKTOR INTERNAL	FAKTOR EKSTERNAL
<b>KEKUATAN</b>	<b>KEKUATAN</b>
a. Jumlah lulusan mahasiswa program D3, D4 yang diterima industri bertambah	a. Kebijakan pemerintah mengenai penyelenggaraan pendidikan terus berubah secara dinamis
b. Jumlah pendaftar program magister terus bertambah setiap tahun	b. Adanya peraturan mengenai sinergitas akademi dengan industri
c. Ada 38 program studi yang terdiri dari program D3, D4 dan Magister	c. Tuntutan industri terhadap kompetensi dan kualitas lulusan terus meningkat
d. Jumlah dosen tetap PNS bergelar S3 lebih dari 45 orang dan 100% bergelar S2	d. Persaingan di dunia kerja baik bidang jasa maupun manufaktur semakin tinggi dan kompetitif
e. Status dosen tetap Non PNS ada yang berasal dari industri	e. Pembukaan pendidikan vokasi baru terus bertambah setiap tahun baik negeri maupun swasta
f. Melibatkan praktisi dalam proses pembelajaran baik reguler maupun kuliah tamu	f. Pola pengajaran di pendidikan tinggi menggunakan <i>e-learning</i> menjadi satu kebutuhan
g. Fasilitas, sarana dan prasarana memadai untuk proses belajar mengajar	g. Komposisi jumlah dosen yang mengajar berasal dari praktisi industri menjadi keharusan
h. Lokasi sangat mudah diakses dan memiliki ruang hijau yang memberikan ketenangan dalam suasana belajar mahasiswa	h. Adanya program <i>recognition prior learning (RPL)</i> untuk para dosen dan mahasiswa
i. Mahasiswa memiliki prestasi akademik dan non akademik yang unggul dalam tingkat nasional maupun internasional	
j. Jumlah siswa belajar setiap kelas tidak lebih dari 30 orang	
<b>KELEMAHAN</b>	<b>KELEMAHAN</b>
a. Program pembelajaran di kampus dilakukan tidak sepenuhnya bersama dengan pihak industri	a. Ketersediaan fasilitas, sarana untuk mata kuliah yang relevan dengan kebutuhan di industri berpraktik cepat berubah
b. Penyusunan kurikulum antara pihak akademik dengan industri belum sepenuhnya dilakukan	b. Kebijakan merdeka belajar melalui konsep kampus merdeka membutuhkan realisasi nyata dengan adanya perubahan kurikulum
c. Pola kerjasama dengan industri dan user masih banyak yang bersifat seremonial saja ( <i>sleeping documents</i> ) belum masuk pada tataran <i>action plan</i>	

Sumber: Hasil olah data, 2020

Berdasarkan Tabel 1. yang menjelaskan data mengenai identifikasi faktor strategi internal dan strategi eksternal dalam strategi PJJ-PNJ. Selanjutnya dijelaskan pada Tabel 2 mengenai analisis SWOT bagaimana strategi pembelajaran jarak jauh dilakukan pada saat pandemik Covid-19.

**Tabel 2. Analisis SWOT dalam PJJ**

STRENGTH	WEAKNESS
a. Menghemat biaya transportasi ke kampus	a. Fasilitas internet terkadang tidak stabil
b. Efisiensi waktu	b. Adanya penambahan alokasi anggaran untuk membeli kuota/paket internet pada awal PJJ
c. Memiliki time management yang baik	c. Terkadang tidak disiplin waktu belajar karena ada gangguan di dalam rumah
d. Memiliki waktu dan kesempatan mengerjakan tugas lainnya	d. Tugas dari dosen secara bersamaan membutuhkan time management yang baik
e. Suasana belajar menjadi lebih rileks	e. Jika ada topic materi kuliah yang tidak dimengerti menjadi masalah karena tidak dapat bertanya langsung (dosen tidak menggunakan <i>zoom meeting</i> atau video melalui <i>google classroom, e-learning</i> )
f. Mengurangi rasa stress di perjalanan dari dan ke kampus	f. Jika ada tugas kelompok agak sulit berkomunikasi dan diskusi dengan tim untuk dikerjakan secara berkelompok
g. Belajar dapat dilakukan dimana saja tanpa terpaku dengan ruang kelas	g. Mata kuliah yang topiknya banyak hitungan atau praktik tidak mudah dimengerti
h. Motivasi dan support dari orang tua/teman kos lebih banyak manfaatnya	h. Kuota internet cepat habis jika menggunakan video
i. Waktu pengerjaan tugas/quiz dari dosen diberikan tidak terburu-buru	i. Karena suasana belajar di rumah terkadang timbul rasa malas.
j. Lebih produktif di luar belajar formal juga dapat berbisnis (strat up melalui daring).	
OPPORTUNITY	THREATS
a. Lebih mudah untuk mencari sumber informasi yang relevan dengan mata kuliah	a. Kompetensi yang dituntut dunia kerja lebih tinggi
b. Dapat melakukan pekerjaan rumah dan membantu kegiatan orang tua setelah selesai belajar	b. Pengalaman belajar dan memecahkan masalah sendiri menjadi penting
c. Mengakses informasi lebih banyak melalui media virtual lainnya ( <i>zoom meeting, google classroom, e-learning</i> )	c. Penguasaan terhadap teknologi informasi menjadi suatu keharusan
d. Terbiasa dengan konsep belajar secara online ( <i>zoom meeting, google classroom, e-learning</i> )	d. Pekerjaan tertentu dapat dilakukan secara virtual tanpa harus tatap muka
e. Lebih menghargai pemanfaatan waktu dengan efektif dan efisien	e. <i>Soft skill</i> yang unggul dari mahasiswa menjadi kompetensi lain yang wajib dimiliki
f. Produktivitas dan motivasi belajar secara mandiri.	f. Mahasiswa yang kreatif dan inovatif yang dicari dunia kerja
	g. Kemampuan berkomunikasi dan disiplin dalam bekerja menjadi nilai penting

Sumber: Hasil olah data, 2020

Dari Tabel 2 di atas maka perlu dibuat suatu analisis strategi organisasi yang dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal strategi untuk penyelenggaraan pembelajaran pada masa Covid-19 dan dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3. Analisis SWOT Strategi untuk Pembelajaran Jarak Jauh**

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (Strengths)</b>	<b>Kelemahan (Weakness)</b>
	<p><b>S1</b> Hemat biaya dan waktu  <b>S2</b> Time management yang baik  <b>S3</b> Suasana belajar lebih rileks  <b>S4</b> Berkurangnya rasa stress ketika belajar  <b>S5</b> Motivasi belajar bertambah  <b>S6</b> Lebih produktif, kreatif dan inovatif dalam belajar.</p>	<p><b>W1</b> Penambahan biaya untuk membeli paket internet  <b>W2</b> Terkadang muncul rasa malas karena belajar lebih rileks  <b>W3</b> Tidak disiplin belajar karena berada di rumah/kost  <b>W4</b> Tidak dapat berdiskusi langsung dengan teman ketika ada tugas kelompok  <b>W5</b> Suasana belajar menjadi berbeda  <b>W6</b> Materi tidak mudah dimengerti karena metode pembelajaran dari dosen yang berbeda ,</p>
<b>Faktor Eksternal</b>	<b>S-O Strategies</b>	<b>W-O Strategies</b>
<p><b>Peluang (Opportunities)</b>  <b>O1:</b> Lebih mudah mencari sumber informasi (<i>Zoom Meeting, Google Classroom, e-learning e-mail dan WhatsApp Group</i>), )  <b>O2:</b> Dapat melakukan pekerjaan rumah setelah selesai waktu belajar  <b>O3:</b> Mengakses informasi lebih banyak dari media virtual lainnya  <b>O4</b> Terbiasa dengan konsep media belajar secara online (<i>Zoom Meeting, Google Classroom, e-learning, e-mail dan WhatsApp Group</i>)  <b>O5</b> Lebih menghargai pemanfaatan waktu dengan efektif dan efisien  <b>O6</b> Produktivitas dan motivasi belajar secara mandiri.</p>	<p><b>a.</b> Sumber informasi untuk rujukan mata kuliah diberikan lebih banyak (S1, S2, O1, O3, O6)  <b>b.</b> <i>Time management</i> digunakan secara maksimal ( S2, S6, O4, O5)  <b>c.</b> Produktivitas dan motivasi belajar lebih ditingkatkan (S4, S5, S6, O5, O6).</p>	<p><b>a.</b>Memilih harga paket internet yang terjangkau (W1, W2, O2, O3)  <b>b.</b> Lingkungan belajar dibuat menyenangkan (W3, W4, W5, O4, O5)  <b>c.</b>Materi dibuat dalam PPT yang mudah dimengerti (W4, W6, O5, O6).</p>
<b>Ancaman (Treats)</b>	<b>S-T Strategies</b>	<b>W-T Strategies</b>
<p><b>T1</b> Kompetensi yang dituntut dunia kerja lebih tinggi  <b>T2</b> Pengalaman belajar dan memecahkan masalah sendiri menjadi penting  <b>T3</b> Penguasaan terhadap teknologi informasi menjadi suatu keharusan  <b>T4</b> Pekerjaan tertentu dapat dilakukan secara virtual tanpa harus tatap muka  <b>T5</b> <i>Soft skill</i> yang unggul dari mahasiswa menjadi kompetensi lain yang wajib dimiliki  <b>T6</b> Mahasiswa yang kreatif dan inovatif yang dicari dunia kerja  <b>T7</b> Kemampuan berkomunikasi dan disiplin dalam bekerja menjadi nilai penting</p>	<p><b>a.</b> Membangun image dan mempertahankan penilaian akreditasi institusi saat ini (S1, S2, T1, T2)  <b>b.</b> Meningkatkan komunikasi yang baik antara orangtua dan peran pembimbing akademik (S2, S5, T2, T5)  <b>c.</b> Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme tidak saja dosen tetapi juga mahasiswa (S1, S2, T3, T4, T5)  <b>d.</b> Memberikan pendampingan dan arahan untuk mahasiswa yang kreatif dan inovatif untuk belajar lebih strategis (S5, S6, T6, T7).</p>	<p><b>a.</b>Menekan pengeluaran biaya untuk paket internet untuk pembelajaran jarak jauh kuliah (W1, T3)  <b>b.</b> Institusi memberikan tambahan quota/paket internet bagi mahasiswa (W1. W2, T2. T3, T4)  <b>c.</b> Memberikan pengalaman belajar seperti di industri dengan tugas yang dikerjakan tepat waktu (Memantau trend lulusan yang diminati industry (W3, W4, W5, W6, T4, T5, T6).</p>

Sumber: Hasil olah data, 2020

Dari analisis matrik yang telah dilakukan dengan matrik IE dan SWOT maka strategi untuk pembelajaran jarak jauh selama pandemic Covid-19 dilakukan dalam empat faktor besar, yaitu: membangun *image* kombinasi antara (S1, S2, T1, T2) hal ini sejalan dengan implikasi teoritis bahwa dalam strategi diperlukan suatu perencanaan dan tahapan pelaksanaan yang tepat (David, 2011). Untuk meningkatkan kompetensi mahasiswa adalah kombinasi antara (S1, S2, T3, T4, T5) dan hal ini sejalan dengan konsep merdeka belajar dimana mahasiswa diberikan kesempatan untuk belajar tidak hanya di kampus tetapi di luar kampus seperti melakukan magang, mengerjakan suatu proyek yang hasil dari kegiatan tersebut dikonversi menjadi bagian dari SKS (konsep kampus merdeka-Mendikbud, 2020), Dalam hal peningkatan komunikasi yang baik antara orangtua dan peran pembimbing akademik (S2, S5, T2, T5) ini merupakan implementasi dari konsep kampus merdeka dan strategi belajar (Pusriawan & Soenarto, 2019; Sanjaya, 2007). Sedangkan untuk kegiatan melakukan pendampingan dan arahan untuk mahasiswa yang kreatif dan inovatif untuk belajar lebih strategis (S5, S6, T6, T7) merupakan bentuk strategi dalam pembelajaran yang diharapkan berhasil diwujudkan dengan menghasilkan pembelajar yang disiplin, kreatif, inovatif dan mandiri. Media yang digunakan dalam proses PJJ oleh dosen kepada mahasiswa adalah media *Google Classroom*, *Zoom Meeting*, *e-mail* dan *WhatsApp Group* untuk diskusi. Hasilnya bahwa *Google Classroom*, *Zoom Meeting* dipilih lebih komunikatif walaupun membutuhkan internet yang besar. Dari media pembelajaran ini memberikan gambaran bahwa *e-learning* tidak mengurangi tujuan dari rencana strategis dari pendidikan tinggi serta PNJ untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi dan kompeten. Temuan lainnya belum aturan yang mengatur PJJ baru dalam bentuk surat edaran dan belum ada buku pedoman mengenai proses PJJ yang disampaikan kepada dosen dan mahasiswa. SWOT analisis digunakan dalam memetakan dan mengevaluasi bagaimana PJJ dilaksanakan agar dapat mencapai tujuan mata kuliah yang sesuai dengan rencana pembelajaran semester (RPS). Hasil dari matrik SWOT diperoleh kekuatan dari pemodelan PJJ menghasilkan enam kekuatan, yaitu: efisiensi biaya dan waktu, *time management* yang baik, suasana belajar lebih rileks, berkurangnya rasa *stress* ketika belajar, motivasi belajar bertambah serta lebih produktif, kreatif dan inovatif dalam belajar. Sedangkan kelemahan dari PJJ ini ada enam faktor, yaitu: adanya penambahan biaya untuk membeli paket internet, terkadang muncul rasa malas karena belajar lebih rileks, tidak disiplin belajar karena berada di rumah/kost, tidak dapat berdiskusi langsung dengan teman atau dosen ketika ada tugas kelompok, suasana belajar menjadi berbeda, dan materi tidak mudah dimengerti karena metode pembelajaran dari dosen yang berbeda. Hasil penelitian menjelaskan bahwa dalam proses pembelajaran

jarak jauh ada tiga media yang digunakan, yaitu: *Zoom Meeting*, *e-learning* dan *WhatsApp*. Sedangkan aturan/pedoman yang mengatur proses pembelajaran jarak jauh belum ada untuk semester genap tahun ajaran 2019/2020, sehingga media pembelajaran yang dipilih dosen dapat menggunakan salah satu dari tiga media (*Zoom Meeting*, *e-learning* dan *WhatsApp*).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan dari penelitian ini antara lain, media pembelajaran yang digunakan selama Covid-19 di PNJ adalah *Zoom Meeting*, *e-learning* dan *WhatsApp Group*; analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran jarak jauh dilihat dari perspektif organisasi PNJ mengenai materi kuliah yang disampaikan harus sesuai dengan rencana pembelajaran semester (RPS); implikasi praktis dihasilkannya masing-masing enam unsur kekuatan dan kelemahan dalam PJJ berbasis *problem based learning* yang harus direkonstruksi kembali pada proses pembelajaran ketika menggunakan media pembelajaran *online/daring*.

Saran dari penelitian ini antara lain dibuatnya buku pedoman pembelajaran jarak jauh dari PNJ untuk pedoman dosen dan mahasiswa agar mengetahui dan mengimplementasikan hak dan kewajiban kedua belah pihak terkait strategi dan media pembelajaran yang digunakan; untuk mendapatkan hasil strategi PJJ yang kreatif dan inovatif, perlu ditingkatkannya fasilitas *bandwitch* internet PNJ untuk dosen dan mahasiswa dalam proses belajar mengajar; tetap dibangun suasana belajar yang menyenangkan (*fun learning*) agar mahasiswa tetap termotivasi dan disiplin belajar walaupun dilakukan di rumah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bennett, N., & Bloom, B. S. (1979). Human Characteristics and School Learning. *British Journal of Educational Studies*, 284. <https://doi.org/10.2307/3119887>
- David, F. R. (2011). *Konsep Manajemen Strategis. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management (13th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2006). The effect of “simplicity” on the strategy-performance relationship: A note. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00652.x>
- Nizam. (2020). Pendidikan Vokasi Ubah Strategi Pembelajaran. Retrieved from <https://www.beritasatu.com/nasional/638949-selama-pandemi-pendidikan-vokasi-ubah-strategi-pembelajaran>
- Pusriawan, P., & Soenarto, S. (2019). Employability skills of vocational school students in Palu City for entering the work world. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 9(1), 33–42. <https://doi.org/10.21831/jpv.v9i1.23351>
- Rangkuti. (2008). *Analisis SWOT-Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sakarinto, W. (2020). Pendidikan Vokasi Ubah Strategi Pembelajaran. Retrieved from <https://www.beritasatu.com/nasional/638949-selama-pandemi-pendidikan-vokasi-ubah-strategi-pembelajaran>
- Sanjaya, W. (2007). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono, P. D. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Tóth, P. (2012). Learning Strategies and Styles in Vocational Education. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3).
- Wignaraja, G. (2005). *Competitiveness Strategy in Developing Countries: A Manual for Policy Analysis. Competitiveness Strategy in Developing Countries*. Abingdon: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203466032>.

## Pengaruh *Green Marketing Mix* terhadap *Brand Image* Produk Tupperware

Genoveva Genoveva

Fakultas Bisnis President University  
Jl. Ki Hajar Dewantara, Kota Jababeka, Cikarang Baru, Bekasi, Indonesia  
[genoveva@president.ac.id](mailto:genoveva@president.ac.id)

Wulan Berliana

Fakultas Bisnis President University  
Jl. Ki Hajar Dewantara, Kota Jababeka, Cikarang Baru, Bekasi, Indonesia  
[wulanberliana1@gmail.com](mailto:wulanberliana1@gmail.com)

Diterima: 27-08-2020

Disetujui: 28-12-2020

Dipublikasi: 30-01-2021

### ABSTRAK

Pertumbuhan industri yang semakin pesat membawa dampak terhadap permasalahan sosial dan lingkungan hidup, salah satunya adalah *global warming*. Masyarakat sebagai kelompok konsumen yang peduli terhadap lingkungannya dan bertanggungjawab terhadap kerusakan lingkungannya disebut sebagai *Green Consumer*. Dengan adanya *Green Consumer*, perusahaan diharapkan mampu menciptakan proses pemasaran yang lebih memperhatikan lingkungan dan memberikan dampak positif terhadap *brand image*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *green marketing mix* secara parsial dan simultan terhadap *brand image* pada produk Tupperware. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari *green product* ( $X_1$ ), *green price* ( $X_2$ ), *green place* ( $X_3$ ), dan *green promotion* ( $X_4$ ) dengan variabel dependennya yaitu *brand image* ( $Y$ ). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan analisis data deskriptif, menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui signifikansi dan probabilitas pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Populasi dalam penelitian ini adalah konsumen yang menggunakan produk Tupperware di Jawa. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 200 responden perempuan dengan menggunakan *purposive sampling* melalui kuesioner *online*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *green product*, *green price* dan *green place* secara signifikan berpengaruh terhadap *brand image* produk Tupperware. Sedangkan variabel *green promotion* tidak memiliki pengaruh terhadap *brand image* produk Tupperware. *Green Price* memberikan kontribusi terbesar terhadap *Brand Image*, maka manajemen perusahaan dapat memberikan perhatian khusus terhadap faktor harga yang sangat mempengaruhi *Brand Image*, sehingga penetapan harga harus memperhitungkan faktor lingkungan jangka panjang.

### Kata Kunci:

*Green product, green price, green place, green promotion, brand image*

### ABSTRACT

The rapid growth of the industrial has an impact on social and environmental problems, one of which is *global warming*. Society as a group of consumers who care about their environment and are responsible for environmental damage is called the *Green Consumer*. With the *Green Consumer*, the company is expected to be able to create marketing processes that pay more attention to the environment and have a positive impact on *brand image*. This study aims to determine the effect of *green marketing mix* partially and simultaneously on *brand image* on Tupperware products. The independent variables in this study consisted of *green product* ( $X_1$ ), *green price* ( $X_2$ ), *green place* ( $X_3$ ), and *green promotion* ( $X_4$ ) with the dependent variable *brand image* ( $Y$ ). This research is a quantitative study with descriptive data analysis, using multiple linear regression to determine the significance and probability of the effect of independent variables on the dependent variable. The population in this study are consumers who use Tupperware products in Java. The sample in this study amounted to 200 respondents using *purposive sampling* through an *online questionnaire*. The results showed that the *green product*, *green price* and *green place* variables significantly affected the Tupperware product *brand image*. While the *green promotion* variable does not have an influence on the Tupperware product *brand image*. *Green*

*Price gives the biggest contribution to Brand Image, therefore, the company should be pay special attention to price factors that greatly affect Brand Image, especially for long-term environmental factors.*

*Keywords:*

*Green product, green price, green place, green promotion, brand image*



## PENDAHULUAN

Pada 2017 jumlah industri plastik di Indonesia mengalami kenaikan 5% dari tahun sebelumnya yaitu mencapai 925 perusahaan dengan total produksi sebesar 4,68 juta ton dan perkiraan pertumbuhan pada tahun 2018 adalah 5,8%. Kenaikan dalam tingkat produksi industri plastik menimbulkan potensi kerusakan lingkungan hidup. Menurut Olivar (2018) sampah plastik menyimpan kandungan karbon dan hidrogen yang akan berkumpul dengan zat klorida yang ditemukan pada sisa makanan yang campurannya akan melepaskan zat berbahaya bagi manusia.

Sejak 2010 Indonesia tercatat sebagai negara penyumbang sampah plastik nomor 2 di dunia (Choirun, 2018; Genoveva, 2016). Pada tahun 2018 sampah plastik telah mencapai 3,22 juta ton (Choirun, 2018). Di balik kerusakan lingkungan hidup, terdapat sekelompok masyarakat yang memiliki kesadaran terhadap lingkungan hidup. Konsumen yang memiliki kepedulian pada lingkungan, disebut sebagai *Green Consumer*. Adanya *Green Consumer* menumbuhkan dan memaksa industri untuk lebih peduli akan lingkungan dan mampu menciptakan produk yang ramah lingkungan (Mothersbaugh & Hawkins, 2015; Sharma & Trivedi, 2016).

*Green Marketing* merupakan strategi pemasaran yang efektif dan dapat meningkatkan *brand image* yang baik bagi perusahaan (Hasan & Ali, 2015). *Green marketing* juga berpengaruh terhadap *green brand image* (Nguyen & Nguyen, 2018). *Brand image* adalah persepsi dan kepercayaan konsumen yang tertanam di dalam memorinya (Keller, 2010), sehingga keputusan pembelian konsumen sangat dipengaruhi oleh *image* mereka terhadap produk atau jasa tersebut (Schiffman & Kanuk, 2010). *Brand image* yang baik akan membuat konsumen tidak mudah pindah ke produk lain (Keller, 2010). Dengan adanya *brand image yang baik*, perusahaan akan mendorong konsumen melakukan pembelian produk (Agustin, Kumadji, & Yulianto, 2015; Silvia, 2014; Simão & Lisboa, 2017).

Tupperware merupakan salah satu perusahaan yang masuk ke Indonesia sejak 1991 dengan mengkampanyekan *green marketing* dalam program *reduce* dan *reuse* (Supriadi, 2015). *Reduce*, merupakan pengurangan penggunaan tempat makan /minum sekali pakai dan membiasakan untuk membawa bekal dari rumah untuk keperluan makan / minum. *Reuse*, merupakan penggunaan tempat makan / minum yang tidak memiliki kandungan bahan yang membahayakan dan memiliki pemakaian berulang kali serta pemberian garansi seumur hidup untuk semua produk Tupperware (Supriadi, 2015). Strategi *green marketing* dari Tupperware diharapkan memberikan persepsi yang positif terhadap *brand image* perusahaan.

Walaupun telah melakukan strategi *green marketing mix* di dalam pemasarannya, Tupperware mengalami penurunan *brand index* dalam 3 tahun terakhir yaitu tahun 2015 sebesar 50,5%, di tahun 2016 mengalami penurunan menjadi 44,6% dan di tahun 2017 menjadi 43,3% (Top Brand Index, 2017). Di tahun 2018 Tupperware mencatatkan penurunan penjualan 14% (Direct Selling News, 2019). Penurunan *brand index* dan penjualan, membuat Tupperware melakukan *re-brand* di tahun 2018 untuk memperkuat *brand image* dengan *tagline* baru yaitu “*confidence becomes you*” (Re-brand, 2018). Dengan *tagline* baru ini, diharapkan pemberdayaan perempuan sebagai tim yang tergabung dalam jaringan penjualan akan semakin memperkuat *brand image* Tupperware. Berdasarkan permasalahan ini, tujuan penelitian ini adalah mengetahui “pengaruh *green marketing mix* terhadap *brand image* Produk Tupperware”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah meneliti pengaruh *re-brand* yang dilakukan tahun 2018 dengan pemberdayaan perempuan dalam memperkuat jaringan pemasaran, sehingga responden dalam penelitian ini keseluruhannya adalah perempuan dan membeli produk Tupperware pada periode 2019 dengan lokasi penelitian di pulau Jawa yang merupakan wilayah penjualan tertinggi.

## **TINJAUAN TEORI**

*Marketing mix* adalah strategi yang dilakukan perusahaan terhadap konsumen dengan pendekatan yang mudah dan fleksibel (Kotler & Keller, 2017). Di dalam konteks *green marketing mix*, strategi yang dilakukan perusahaan adalah dengan memperhatikan lingkungan untuk menjaga keberlanjutannya (Karunarathna, Bandara, Silva, & De Mel, 2020). Adapun komponen *green marketing mix* yang akan dipakai dalam penelitian ini terdiri dari *green product*, *price*, *place* dan *promotion*.

*Green product* adalah hasil produksi yang dapat mengurangi dampak lingkungan dengan melakukan efisiensi terhadap sumberdaya, dapat di daur ulang dan bersifat alami (Mahmoud, 2018). Menurut Kumar & Ghodeswar (2015) *green product* adalah produk yang memiliki kandungan yang sehat dan proses produksinya ramah lingkungan. Simão & Lisboa (2017) dalam konteks produk Toyota menyimpulkan bahwa, produk yang ramah lingkungan dapat mempengaruhi *brand image* dari produk tersebut sehingga meningkatkan minat beli konsumen. Hal senada dikemukakan oleh (Rahmat & Silvianita (2016) yang meneliti produk *Bodyshop*. Dalam mengembangkan suatu produk yang memakai konsep *green* akan meningkatkan *brand image* dari produk tersebut (Nguyen & Nguyen, 2018). Berdasarkan ketiga, hasil penelitian tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: *Green Product* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Brand Image* produk Tupperware.

*Green price* adalah merupakan harga yang ditentukan oleh perusahaan dengan mempertimbangkan faktor lingkungan (Rajeshkumar, 2012). Pada umumnya konsumen akan siap untuk membayar lebih jika produk yang dibeli memiliki nilai tambah sebagai produk yang berkualitas dan ramah lingkungan (Genoveva & Levina, 2019). Menurut Masterson & Pickton (2014) ada beberapa elemen yang menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam menentukan harga suatu produk yaitu ekspektasi harga konsumen, harga produk dari pesaing, dan modal atau biaya yang dikeluarkan.

Dwipamurti, Mawardi, & Nuralam (2018) dalam konteks *Starbuck* sebagai objek penelitian menyimpulkan bahwa *green marketing* mempengaruhi *brand image*, dimana salah satu indikator yang digunakan adalah *green price*. Senada dengan penelitian Romadon, Kumadji, & Abdillah (2014) tentang “Pengaruh *Green Marketing* Terhadap *Brand Image*’ dengan objek bahan bakar ramah lingkungan menyimpulkan bahwa *green price* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *brand image*. Demikian juga dengan Ayu & Wardhana (2016) menyimpulkan bahwa *green price* berpengaruh terhadap *brand image* pada produk *Bodyshop*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: *Green Price* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Brand Image* produk Tupperware.

*Green place* adalah strategi menyalurkan produk dengan mengurangi dampak dari transportasi dan distribusi (Mahmoud, Ibrahim, Ali, & Bledy, 2017). Definisi ini menunjukkan bahwa *green place* adalah saluran distribusi yang ramah lingkungan, dalam hal ini dengan memilih sistem transportasi yang tepat (Ayu & Wardhana, 2016), sehingga polusi terhadap lingkungan rendah (FuiYeng & Yazdanifard, 2015). Sementara Solaiman, Osman, Suberi, & Halim (2015) memberikan contoh bahwa memilih produk lokal lebih berdampak rendah terhadap lingkungan daripada produk *import*.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *green place* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *brand image*, antara lain dari Putripeni, Suharyono, & Kusumawati (2014) yang meneliti produk *Bodyshop*. Demikian juga dengan Genoveva & Samukti (2020) dalam penelitian tentang Ades dengan botol ramah lingkungan dan Romadon et al. (2014) pada bahan bakar ramah lingkungan. Berdasarkan kesimpulan diatas maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub>: *Green Place* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Brand Image* produk Tupperware.

Green Promotion dikenal sebagai aktivitas periklanan yang mendorong konsumen membeli dan menggunakan produk ramah lingkungan (Mahmoud et al., 2017). *Green promotion* juga menyediakan informasi, bukti dan alasan yang terkait dengan *green product*, sehingga membuat konsumen tertarik dengan produk tersebut (FuiYeng & Yazdanifard, 2015) Cara-cara seperti ini merupakan upaya dalam meningkatkan perhatian konsumen terhadap lingkungan, ekologi dan kesehatan (Kalsi & Singh, 2015).

*Green promotion* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *brand image* suatu produk / perusahaan, hasil penelitian ini dikemukakan oleh Putripeni et al. (2014), Sari & Setiawan (2017), dan Dwipamurti et al. (2018) di lokasi dan tahun yang berbeda, namun menunjukkan kesimpulan yang sama. Sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

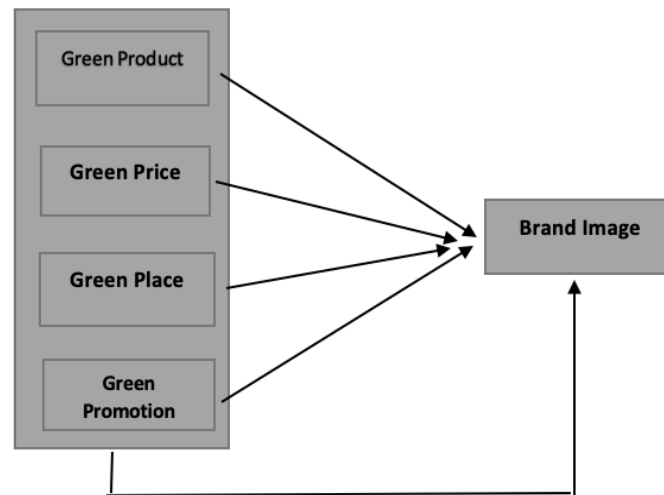
H<sub>4</sub>: *Green Promotion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Brand Image* produk Tupperware.

*Brand image* adalah persepsi konsumen ketika pertama kali mendengar sebuah slogan dan melekat pada ingatannya (Kotler & Keller, 2017). Aaker (2014) mengemukakan bahwa dalam persaingan, agar konsumen konsumen tetap memiliki ingatan terhadap produk, perusahaan biasanya menciptakan tampilan yang khusus, baik dalam bentuk logo, maupun kemasan. Sehingga *brand image* dapat dikatakan sebagai hal yang sangat penting dalam memenangkan persaingan (Simão & Lisboa, 2017). Jika produk tersebut memiliki *image* yang baik maka akan dipilih oleh konsumen, namun apabila produk tersebut bermasalah akan diabaikan oleh konsumen (Genoveva & Samukti, 2020).

Penelitian Rahmat & Silvianita (2016) dan Ayu & Wardhana (2016) yang sama-sama meneliti produk *Bodyshop* menunjukkan bahwa *green marketing mix* berpengaruh terhadap *brand image*. Kesimpulan yang sama dikemukakan oleh Genoveva & Samukti (2020) dalam konteks air mineral Ades dengan kemasan ramah lingkungannya. Berdasarkan hasil penelitian ini maka hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H<sub>5</sub>: Secara simultan *Green Product, Price, Place dan Promotion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Brand Image* produk Tupperware.

Berdasarkan 5 hipotesis di atas maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1. Model Penelitian**  
*Sumber: Rahmat & Silvianita (2016)*

## METODE RISET

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, yaitu penelitian tentang fenomena yang terjadi, dimana landasan teori digunakan sebagai pemandu dalam penelitian Sugiyono (2017). Alat pengumpulan data menggunakan kuesioner dan di desain sebanyak 40 pertanyaan.

Tahap awal kuesioner, dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2010). Setelah semua pertanyaan valid dan reliabel, maka kuesioner disebarkan kepada konsumen yang pernah membeli produk Tupperware di pulau Jawa pada bulan Desember 2019. Pemilihan lokasi pulau Jawa karena pangsa pasar terbesar di Indonesia, yaitu 50% (Antika, 2017). Untuk memastikan konsumen mengenal produk Tupperware, kuesioner dirancang dengan pertanyaan *screening*, yaitu “Apakah anda pernah membeli produk Tupperware?” apabila konsumen menjawab “ya” maka mereka dapat meneruskan mengisi kuesioner. Apabila jawabannya “tidak” maka sistem di kuesioner *online* tidak memberikan akses untuk melanjutkan pengisian.

Teknik sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan *purposive sampling*, dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu (Hair et al., 2010). Jumlah sampel yang digunakan berdasarkan Hair et al. (2010) adalah :  $N \times 5-10$  indikator, dimana N adalah jumlah pertanyaan. Dalam penelitian ini terdapat 40 pertanyaan yang valid, sehingga  $40 \times 5$  (jumlah minimal) adalah 200 responden.

Setelah jumlah minimal responden telah terkumpul, data diolah dengan menggunakan SPSS ver.20. Pengolahan data dilakukan melalui tahapan uji asumsi klasik untuk mengetahui kenormalan data, tahapan berikutnya adalah statistik deskriptif untuk nilai rata-rata setiap variabel dan *standard deviasi*. Data kemudian di tes dengan uji-T yaitu uji partial satu persatu variabel independen terhadap variabel dependen. Selain uji partial, data juga di uji secara simultan (uji-F). Tahapan akhir adalah uji koefisien determinasi untuk mengetahui kontribusi variabel independen terhadap dependen dan korelasi. (uji-R).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Pegujian validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 responden dengan indikator  $>r\text{-tabel} = 0,361$  (N=30 pada  $\alpha = 5\%$ ). Dari 40 pertanyaan, semua pertanyaan memiliki angka diatas 0,361 yaitu berkisar 0,475 sampai 0,933. Maka semua pertanyaan valid (Hair et al., 2010). Demikian juga dengan pengujian reliabilitas per variabel, semua variabel menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi yaitu 0,809 sampai dengan 0,942 (Ghozali, 2016).

### **Data Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah 200 perempuan dan atau sebagai pembeli maupun agen penjualan. Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah *dealer* / agen penjualan sebesar 78% dan sisanya konsumen sebesar 22%. Berdasarkan Pendidikan, mayoritas berpendidikan SLTA atau sederajat sebanyak 50%, kemudian Diploma- S1 sebesar 46% dan sisanya lain-lain sebesar 4% yang terdiri SMP dan 2 diantaranya berpendidikan S2. Data domisili menunjukkan bahwa mayoritas responden bertempat tinggal di DKI / Banten sebesar 38%, Jawa Barat 24%, Jawa Timur 21% dan sisanya Jawa Tengah / DIY 17%.

**Tabel 1. Profil Responden**

Demografi	Jumlah	Persentase
Dealer:		
Tidak	44	22%
Ya	156	78%
Pendidikan :		
SLTA	101	50%
Diploma-S1	92	46%
Lainnya	7	4%
Domisili :		
DKI / Banten	76	38%
Jawa Barat	47	24%
Jawa Tengah / DIY	34	17%
Jawa Timur	43	21%

Sumber : Kuesioner yang diolah, 2019

### Uji Asumsi Klasik

Pengujian ini untuk mengetahui apakah data mengalami penyimpangan atau tidak, sehingga memiliki kelayakan untuk proses selanjutnya (Ghozali, 2016). Uji Kormogorov-Smirnov menunjukkan hasil  $0,102 > 0,05$ , maka nilai residual terdistribusi normal. Uji P-P Plot menunjukkan nilai residual yang terdistribusi normal, dimana titik-titik menyebar dan mengikuti arah garis diagonal (Ghozali, 2016).

Demikian juga dengan uji Multiko-linieritas, nilai yang dilihat adalah nilai *Tolerance* dan VIF. Nilai tersebut untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara variabel bebas atau tidak. Jika tidak terdapat korelasi, maka data memenuhi syarat untuk diolah pada tahap selanjutnya. Nilai *Tolerance* untuk semua variabel adalah  $> 0,10$  maka tidak terjadi multikolinieritas pada semua variabel. Jika dinilai dari nilai VIF semua variabel  $< 10,00$  sehingga tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2016).

Uji Scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar tanpa pola tertentu dengan menyebar ke atas, bawah, kiri dan kanan. Kondisi ini menunjukkan bahwa data tersebut tidak terjadi heteroskedasitas (Ghozali, 2016).

### Deskriptif Statistik

Hasil deskriptif statistik menunjukkan bahwa *mean* tertinggi terdapat pada variabel *Brand Image* sebesar 4,37 (Sangat Setuju), artinya responden sangat setuju bahwa *Brand Image* Tupperware sangat baik. Sedangkan variabel lainnya yaitu *Green Product*, *Green Price*, *Green Place* dan *Green Promotion* berada di area Setuju (3,41 – 4,20) artinya responden ber-pendapat bahwa semua variabel independen memiliki produk, harga, lokasi dan promosi ramah lingkungan yang baik.

**Tabel 2. Deskriptif Statistik**

Variabel	Mean	Standard Deviation
Green Product	4,03	5,37
Green Price	3,19	4,63
Green Place	3,56	5,21
Green Promotion	3,80	4,85
Brand Image	4,37	3,97

Sumber: Kuesioner yang diolah, 2019

### Analisis Linear Berganda

Pada tabel 3 dapat disimpulkan bahwa secara partial terdapat pengaruh positif dan signifikan *Green Product* terhadap *Brand Image* karena  $0.010 < 0.050$  (Ghozali, 2016). Demikian juga dengan *Green Price* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Brand Image* dengan nilai  $0.000 < 0.500$ . Hal yang sama juga ditunjukkan oleh *Green Place* yaitu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Brand Image* dengan nilai  $0.009 < 0.050$  (Ghozali, 2016). Sedangkan *Green Promotion* tidak berpengaruh terhadap *Brand Image* karena memiliki nilai  $0.062 > 0.050$  (Ghozali, 2016). Putripeni et al. (2014) yang meneliti produk ramah lingkungan yaitu *Bodyshop* menyimpulkan hasil penelitian yang sama, dimana *green product*, *green price* dan *green place* berpengaruh terhadap citra merek, namun *green promotion* tidak berpengaruh. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu (Rahmat & Silvianita, 2016) dimana variabel *green product* dan *promotion* berpengaruh terhadap *brand image*. Namun *green price* dan *green place* tidak berpengaruh.

**Tabel 3. Hasil Uji Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std.Error		
(Constant)	15.975	1.949	8.198	.000
G. Produk	.129	.050	2.606	.010
G.Price	.247	.060	4.121	.000
G.Place	.137	.052	2.650	.009
G.Promotion	.112	.060	1.874	.062

Sumber : Kuesioner yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 3, maka persamaan linear berganda dapat dijelaskan sebagai berikut :

$Y = 15,975 + 0,129 X_1 + 0,247 X_2 + 0,137 X_3$  Berdasarkan rumus tersebut, variabel independent yang paling berpengaruh adalah *Green Price* yaitu sebesar 24,7%. Sedangkan variabel *Green Product* hanya sebesar 12,9% dan *Green Place* sebesar 13,7%. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Putripeni et al. (2014) yang menyimpulkan



bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap *brand image* adalah produk. Penelitian penulis terdahulu (Genoveva & Levina, 2019) pada topik terkait menyimpulkan bahwa *green place* adalah variabel yang paling berpengaruh. Perbedaan dapat terjadi karena perbedaan responden dan jumlah responden, lokasi dan produk.

**Tabel 4. Anova**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1043.454	4	260.864	24.276	.000
Residual	2095.421	195	10.746		
Total	3138.875	199			

Sumber : Kuesioner yang diolah, 2019

Dari hasil pengujian pada penelitian ini diperoleh nilai F hitung pada tabel diatas adalah 24,276. Dengan  $\alpha = 0,05$ , nilai  $k = 4$  dan  $n=200$  dapat memperoleh nilai F tabel df 2,42 yang artinya nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , dan dapat dilihat diatas bahwa nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  yang dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu *Brand Image* secara simultan,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pada penelitian terdahulu, (Dhuha, Rofiaty, & Sunaryo (2015) menggunakan SEM dalam pengolahan data terhadap 160 responden *Bodyshop*, menunjukkan bahwa *green marketing mix* berpengaruh terhadap *brand image* yang merupakan bagian dari *brand equity Bodyshop*. Demikian juga dengan Simão & Lisboa (2017), metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif pada perusahaan Toyota yang menerapkan strategi *green marketing*. Strategi ini terbukti meningkatkan *brand image* sehingga menjadi produk nasional terkenal di Portugis. Aldoko, Suharyono, & Yuliyanto (2016) juga menyimpulkan hal yang sama, yaitu *green marketing mix* mempengaruhi *brand image* produk Tupperware yang merupakan produk ramah lingkungan. Meskipun ketiga penelitian terdahulu menggunakan lokasi, waktu dan responden yang berbeda dan dua diantara menggunakan produk yang berbeda, serta pengolahan data yang berbeda dengan penulis, hasil penelitian menunjukkan bahwa *green marketing mix* mempengaruhi *brand image*.

### Koefisien Determinasi

Tabel 5 menunjukkan bahwa kontribusi independen variabel terhadap dependen sebesar 31,9%, sisanya 68,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak teliti dalam penelitian ini. Pada penelitian Aldoko et al. (2016) menunjukkan bahwa kontribusi variabel *green marketing mix* terhadap *brand image* sebesar 45,8% artinya faktor lain yang tidak diteliti lebih besar kontribusinya dibandingkan *green marketing mix*, hasil ini menunjukkan

kesimpulan yang senada dengan penulis yaitu faktor diluar *green marketing mix* lebih berpengaruh.

Nilai R pada tabel 5 menunjukkan korelasi variabel independen terhadap dependen cukup kuat karena  $0,577 > 0,050$  (Ghozali, 2016).

**Tabel 5. Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate
1	.577	.322	.319	3.278

Sumber : Kuesioner yang diolah, 2019

## KESIMPULAN DAN SARAN

Secara partial *Green Product*, *Green Price* dan *Green Place* berpengaruh posi-tif dan signifikan terhadap *Brand Image* Tupperware. Sedangkan *Green Promotion* tidak berpengaruh terhadap *Brand Image* Tupperware.

Secara simultan variabel independent (*Green Product*, *Green Price*, *Green Place* dan *Green Promotion*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Brand Image* Tupperware. *Green Price* memberikan kontribusi terbesar terhadap *Brand Image* Tupperware, berdasarkan kesimpulan ini perusahaan Tupperware diharapkan dapat memperhatikan faktor harga, dimana harga yang ditawarkan harus sesuai dengan produk yang didapatkan dan memberikan nilai tambah bagi lingkungan, sehingga konsumen (khususnya kaum wanita yang merupakan 100% dari responden dan sekaligus sebagai tim pemasaran) yang memiliki perhatian terhadap lingkungan dapat ikut mendukung pembelian produk Tupperware dengan persepsi bahwa dengan membeli dan memakai produk Tupperware konsumen turut menjaga kelestarian lingkungan. Pada dasarnya konsumen bersedia membayar apabila sesuai dengan *brand image* produk.

Tim jaringan pemasaran yang terdiri dari kaum wanita dapat di edukasi mengenai keberlangsungan lingkungan dengan menggunakan produk yang dapat dipakai berulang seperti Tupperware. Tupperware setelah melakukan re-brand juga memperkenalkan produk yang dapat dipakai di *microwave* dengan tampilan kekinian, sehingga pilihan untuk melestarikan lingkungan lewat pembelian Tupperware semakin terbuka lebar.

Untuk peneliti yang akan datang, karena kontribusi seluruh variabel independent (*Green Product*, *Green Price*, *Green Place* dan *Green Promotion*) hanya 31,9% dan sisanya 68,1% dipengaruhi faktor lain, peneliti dapat mencari variabel independen lain seperti gaya hidup (*life style*), motivasi, kepercayaan (*trust*) dan penjualan *online* sebagai variabel

independent sebagai alternatif penelitian. Penambahan jumlah responden akan memberikan hasil yang lebih maksimal karena dapat mewakili lebih banyak konsumen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles that drive Success*. Morgan James Publishing.
- Agustin, R. D., Kumadji, S., & Yulianto, E. (2015). Pengaruh Green Marketing Terhadap Minat Beli Serta Dampaknya Pada Keputusan Pembelian. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 22(2), 1–10.
- Aldoko, D., Suharyono, S., & Yuliyanto, E. (2016). PENGARUH GREEN MARKETING TERHADAP CITRA MEREK DAN DAMPAKNYA PADA KEPUTUSAN PEMBELIAN (Survei pada Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi 2012/2013 Universitas Brawijaya yang Melakukan Pembelian Produk Tupperware). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*.
- Antika, N. (2017). 50% Penjualan Tupperware Ada di Pulau Jawa. Retrieved from industri.kontan.co.id: <https://industri.kontan.co.id/news/50-penjualan-tupperware-ada-di-pulau-jawa>
- Ayu, C. P., & Wardhana, A. (2016). Pengaruh Green Marketing Mix terhadap Brand Image The *Bodyshop* Pada Store Festival Citilink Bandung. In *e-Proceeding of Management* (pp. 446–453).
- Choirun, A. (2018). Indonesia Darurat Sampah. Retrieved from <https://www.kompasiana.com/achnes/5b86ab3643322f3c060ed01c/indonesia-darurat-sampah>
- Dhuha, R. Y., Rofiaty, & Sunaryo. (2015). The Effect of Green Marketing, Corporate Social Responsibility on Brand Equity and Customer Loyalty. *European Journal of Business and Management*, 7(34), 93–103.
- Dwipamurti, I. G. A. N., Mawardi, M. K., & Nuralam, I. P. (2018). The Effect of Green Marketing on Brand Image and Purchase Decision (Study on Consumer of Starbucks Café Ubud, Gianyar Bali). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(3), 57–64.
- FuiYeng, W., & Yazdanifard, R. (2015). Green Marketing: A Study of Cosumer Buying Behavior in Relation to Green Products. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(5), 1–8.
- Genoveva, G. (2016). Factor Affecting Consumers' Green Purchase Bhavior (An Empirical Study of Indonesia Pay Plastic Policy). *International Journal of Business, Economics and Law*, 10(2), 31–36.

- Genoveva, G., & Levina, L. (2019). The Green Marketing Mix: A Review of Customers' *Bodyshop* Purchase Intention. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 3(2), 400–409. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v3i2.7386>
- Genoveva, G., & Samukti, D. R. (2020). Green Marketing: Strengthen The Brand *Image* and Increase The Customer's Purchase Decision. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 367–384. <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.004>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and, & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hasan, Z., & Ali, N. A. (2015). The Impact of Green Marketing Strategy on the Firm's Performance in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 463–470. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.382>
- Index, T. B. (2017). Top Brand Award. Retrieved from [http://www.topbrand-award.com/top-brand-Survey/surveyresult/top\\_brand\\_index\\_2017](http://www.topbrand-award.com/top-brand-Survey/surveyresult/top_brand_index_2017)
- Kalsi, P. S., & Singh, I. (2015). Impact of Green Marketing Mix on Consumers' Purchase Behaviour: A Study in the Jalandhar Region of Punjab. *International Journal of Engineering and Management Research*, 5(1), 267–272.
- Karunarathna, A. K. P., Bandara, V. K., Silva, A. S. T., & De Mel, W. D. H. (2020). Impact of Green Marketing Mix on Customers' Green Purchasing Intention with Special Reference to Sri Lankan Supermarkets. *South Asian Journal of Marketing*, 1(1), 127–153.
- Keller, K. . K. (2010). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand* (4th ed.). New York: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Marketing Management*. Global Edition: Pearson Education.
- Kumar, P., & Ghodeswar, B. M. (2015). Factors Affecting Consumers' Green Product Purchase Decisions. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(3), 330–347. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0068>
- Mahmoud, T. O. (2018). Impact of Green Marketing Mix on Purchase Intention. *International JOurnal of Advanced and Applied Science*, 5(2), 127–135. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2018.02.020>
- Mahmoud, T. O., Ibrahim, S. B., Ali, A. H., & Bledy, A. (2017). The Influence of Green

- Marketing Mix on Purchase Intention: The Mediation Role of Environmental Knowledge. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 1040–1048. <https://doi.org/10.14299/ijser.2017.09.006>
- Masterson, R., & Pickton, D. (2014). *Marketing: An Introduction Paperback*. New Delhi: SAGE Publication.
- Mothersbaugh, D. L., & Hawkins, D. I. (2015). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy* (13th ed.). New York: Mc Graw Hill Education.
- News, D. S. (2019). Tupperware Q4 2018 Net Sales Down. Retrieved from <https://www.directsellingnews.com/tupperware-q4-2018-net-sales-down-14/>
- Nguyen, N. T. H., & Nguyen, D. T. N. (2018). Impact of Green Marketing on Green Brand *Image* and Equity in Banking Sector. *WSEAS Transaction on Business and Economics*, 15, 452–460.
- Olivar, M. (2018). Rethinking Plastic Globally. Retrieved November 6, 2018, from <https://www.sustainalytics.com/esg-blog/rethinking-plastic-globally/>
- Putripeni, M. P., Suharyono, & Kusumawati, A. (2014). Pengaruh Green Marketing Terhadap Citra Merek Dan Keputusan Pembelian (Studi Pada Konsumen The *Bodyshop* Mall Olympic Garden Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 1–10.
- Rahmat, R. M., & Silvianita, A. (2016). Pengaruh Green Marketing Terhadap *Bodyshop* pada Store Trans Studio Mall Bandung. *E-Proceeding of Management*, 3(2), 1903–1910.
- Rajeshkumar, L. (2012). An Overview of Green Marketing. *Naamex International Journal of Management Research*, 2(1), 128–135.
- Re-brand. (2018). Re-brand 100: Distinction. Retrieved from <https://rebrand.com/distinction-tupperware/>
- Romadon, Y., Kumadji, S., & Abdillah, Y. (2014). Pengaruh Green Marketing Terhadap Brand *Image* dan Struktur Keputusan Pembelian (Survei pada Followers Account Twitter @PertamaxIND Pengguna Bahan Bakar Ramah lingkungan Pertamina Series). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(1).
- Sari, I., & Setiawan, P. (2017). Pengaruh Green Marketing dan Packaging Terhadap Brand *Image* dan Loyalitas Pelanggan Pada Konsumen Starbucks Coffee. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(7), 3820–3849.
- Sharma, M., & Trivedi, P. (2016). Various Green Marketing Variables and Their Effects on Consumers' Buying Behaviour for Green Products. *IJLTEMAS*, 5(1), 1–8.

- Silvia, F. (2014). Pengaruh Green Marketing Terhadap Citra Merek Serta Dampaknya Pada Keputusan Pembelian (Survei pada Konsultan Independen di Oriflame Cabang Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 20(10), 1–10.
- Simão, L., & Lisboa, A. (2017). Green Marketing and Green Brand – The Toyota Case. *Procedia Manufacturing*, 12, 183–194. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.08.023>
- Solaiman, M., Osman, A., Suberi, M., & Halim, B. A. (2015). Green Marketing: A Marketing Mix Point of View. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 5(1), 87–98.
- Sugiyono. (2017). *Metode Peneiltian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Supriadi, C. (2015). Tupperware Galakan Kampanye Lingkungan TGI. Retrieved from <https://marketing.co.id/tupperware-galakan-kampanye-lingkungan-tgif/>

## Sikap Pelaku Pariwisata terhadap Potensi Wisata Syariah di Obyek Wisata Telaga Ngebel Ponorogo

**Hartomi Maulana**

Program Studi Manajemen, Universitas Darussalam Gontor  
Jalan Raya Siman, Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia  
[mhartomi@unida.gontor.ac.id](mailto:mhartomi@unida.gontor.ac.id)

**Ahmad Setiyono**

Program Studi Manajemen, Universitas Darussalam Gontor  
Jalan Raya Siman, Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia  
[ahmadsetiyono@unida.gontor.ac.id](mailto:ahmadsetiyono@unida.gontor.ac.id)

**Lathiefa Rusli**

Program Studi Manajemen, Universitas Darussalam Gontor  
Jalan Raya Siman, Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia  
[lathiefarusli@unida.gontor.ac.id](mailto:lathiefarusli@unida.gontor.ac.id)

**Rahma Yudi Astuti**

Program Studi Manajemen, Universitas Darussalam Gontor  
Jalan Raya Siman, Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia  
[rahmayudi69@unida.gontor.ac.id](mailto:rahmayudi69@unida.gontor.ac.id)

Diterima: 06-12-2020

Disetujui: 06-01-2021

Dipublikasi: 30-01-2021

### ABSTRAK

Wisata Syariah didasari pertimbangan bahwa pariwisata memiliki nilai potensi pasar yang sangat besar dan akan memberikan kemanfaatan yang besar bagi umat. Bahkan segmen wisata halal bukan hanya untuk wisatawan muslim melainkan juga wisatawan non-muslim. Tujuan dari studi ini adalah untuk menguji sikap *pelaku* pariwisata terhadap potensi wisata halal di obyek wisata Telaga Ngebel, Ponorogo. Dalam mencapai tujuan yang dimaksud, pendekatan kualitatif diterapkan dalam penelitian ini. Studi ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui *semi-structure interview* dengan melibatkan sekitar 10 responden yang terdiri dari wisatawan, pelaku usaha di bidang restoran, penginapan dan juga pemangku kebijakan (pemerintah). Tematik analisis digunakan sebagai teknik analisis. Hasil studi mengungkapkan secara umum, responden pada wisata Telaga Ngebel memberikan dukungan yang positif terhadap potensi penerapan wisata Syariah. Studi juga menemukan bahwa kesiapan penerapan wisata Syariah di obyek wisata Telaga Ngebel terlihat dari tersedianya layanan fasilitas yang ramah muslim seperti makanan halal, tempat ibadah (musholla/ masjid), tanda arah kiblat dan juga akomodasi yang ramah muslim. Selain itu, srategi sosialisasi terhadap wisata Syariah perlu diterapkan. Studi menyarankan perlunya sosialisasi terhadap pentingnya label sertifikasi halal terutama pada produk-produk makanan dalam rangka untuk memberikan kenyamanan wisatawan yang datang di Telaga Ngebel sehingga akan berimplikasi pada peningkatan wisatawan..

### Kata Kunci:

*Sikap, Wisata Syariah, Pelaku Wisata, Telaga Ngebel*

### ABSTRACT

*Islamic tourism is based on the consideration that tourism has a very large potential market value and will provide great benefits to the people. Even the halal tourism segment is not only for Muslim tourists but also for non-Muslim tourists. This study examines the attitudes of tourism stakeholders toward the potential for Islamic tourism in Ngebel Lake tourism site, Ponorogo. To achieve the objectives, a qualitative approach is applied in this study.*



*This study uses primary data collected through semi-structured interviews involving around 9 respondents consisting of tourists, business actors in the fields of restaurants, hotels and also policy makers (government). Thematic analysis is used as an analysis technique. The results of the study revealed that in general, respondents showed positive support for the potential for implementing Islamic tourism. The study also found that the readiness of implementing Islamic tourism in Ngebel tourism can be seen from the availability of Muslim-friendly facilities such as halal food, places of worship (musholla / mosque), Qibla direction signs and also Muslim friendly accommodation. In addition, the socialization strategy for Islamic tourism needs to be implemented. The study suggests the need to socialize the importance of the halal certification label, especially on food products in order to provide comfort for tourists who come to Ngebel as result it will have implications for increasing tourists.*

*Keywords:*

*Attitude, Islamic Tourism, Stakeholders, Ngebel lake.*

## PENDAHULUAN

Dewasa ini diversifikasi sektor wisata telah berkembang pesat selama beberapa dekade. Salah satunya adalah wisata Syariah (*Islamic tourism*). Wisata Syariah merupakan penyediaan produk dan jasa pariwisata yang memenuhi kebutuhan wisatawan muslim sesuai dengan ajaran agama Islam (Mohsin et al., 2016). Pengetahuan dan kesadaran akan wisata halal semakin berkembang sejalan dengan perkembangan industri pariwisata. Saat ini wisatawan muslim mulai selektif dalam menggunakan produk dan jasa (Jafari & Scott, 2014) dan kesadaran diantara mereka mulai meningkat dalam memenuhi keperluan mereka (Battour & Ismail, 2014).

Beberapa negara seperti Malaysia, Brunei dan Indonesia sudah mempunyai tempat-tempat terpilih yang di jadikan sebagai wisata halal. Di Malaysia misalnya, banyak hotel yang berada di negara tersebut memiliki sertifikat halal yang secara tidak langsung mengindikasikan sebagai hotel Syariah (Khan & Callanan, 2017). Ini berarti bahwa hotel tersebut menyediakan makanan yang halal, tidak ada alkohol dan tidak ada diskotik. Di Indonesia, minat terhadap wisata halal dirasakan semakin meningkat. Provinsi Aceh dan Nusa Tenggara Barat (NTB) diantara provinsi yang telah agresif mengembangkan wisata halal untuk wisatawan muslim manca negara (Satriana & Faridah, 2018). Gubernur NTB Muhammad Zainul Majdi, mengungkapkan segmentasi wisata halal didasari pertimbangan bahwa pariwisata memiliki nilai potensi pasar yang sangat besar dan akan memberikan kemanfaatan yang besar bagi umat. Bahkan segmen wisata halal bukan hanya untuk wisatawan muslim melainkan juga wisatawan non-muslim (Battour et al., 2018).

Di Jawa Timur bagaimanapun partisipasi obyek wisata yang terlibat di sektor wisata halal masih sangat rendah meskipun tempat-tempat wisata di provinsi Jawa Timur memiliki potensi untuk dikembangkan Sutaningtyas (2019). Masyarakat Jawa Timur belum begitu familiar dengan wisata halal. Begitu juga di Ponorogo misalnya, walaupun beberapa obyek wisata seperti wisata telaga Ngebel berpotensi menjadi wisata Syariah, masyarakat terutama pelaku UMKM atau pelaku pariwisata, wisatawan dan pemangku kebijakan (*stakeholders*) disekitar telaga Ngebel belum sepenuhnya menyadari hal ini. Pertanyaanya adalah seberapa jauh sikap mereka terhadap potensi wisata Syariah di Telaga Ngebel. Studi terkait sikap merupakan hal yang penting.

Beberapa studi sebelumnya tentang sikap terhadap pemilihan wisata Syariah, misalnya penelitian yang dilakukan oleh Permadi et al. (2018) menjelaskan bahwa sebagian besar masyarakat memiliki sikap yang baik dan positif terhadap penerapan wisata Syariah. Menurut

Devi & Firmansyah (2019) mengungkapkan bahwa wisatawan di Jawa Barat tergantung pada travel halal dan wisata halal sebagai faktor penentu dalam berwisata.

Namun studi tentang sikap terhadap pemilihan wisata Syariah dengan pendekatan kualitatif masih terbatas. Penelitian sebelumnya dibatasi dalam lingkup kuantitatif. Demikian, studi ini akan mencoba mengeksplorasi sikap *stakeholder* terhadap potensi wisata Syariah di salah satu obyek wisata di Ponorogo dengan pendekatan kualitatif. Secara khusus, tujuan penelitian studi ini adalah untuk menganalisa sikap dan kesiapan dari para *stakeholder* terhadap potensi wisata Syariah di Obyek Wisata Telaga Ngebel, Ponorogo.

## **TINJAUAN TEORI**

### **1. Wisata Syariah (*Islamic Tourism*)**

Pertumbuhan pasar wisatawan muslim mendorong potensi besar fasilitas yang ramah Muslim (Yusof & Muhammad, 2010). Meningkatnya minat muslim dalam melakukan travelling telah mendorong praktisi dan peneliti untuk mengembangkan dan memasarkan fasilitas ramah muslim berdasarkan prinsip Syariah (Battour & Ismail, 2014). Menurutnya, wisatawan muslim menjadi lebih peduli tentang fasilitas ramah muslim terutama ketika mereka bepergian jauh dari negara mereka sendiri.

Fasilitas ramah muslim dapat didefinisikan sebagai semua jenis layanan dan fasilitas yang ditawarkan, untuk memenuhi kebutuhan wisatawan muslim dan harus halal dan sesuai dengan peraturan Syariah. Misalnya, layanan dan fasilitas yang ramah muslim harus terdiri dari pilihan tempat makan halal, akses mudah ke lokasi shalat, layanan dan fasilitas bandara, dan pilihan akomodasi (Global Tourism Lifestyle Tourism Market, 2016).

Mohsin et al. (2016) menyebutkan bahwa wisata Syariah merupakan penyediaan produk dan jasa pariwisata yang memenuhi keperluan wisatawan muslim sesuai dengan prinsip Syariah. Sementara itu, wisata Syariah menawarkan paket wisata and tujuan yang khusus untuk memenuhi pertimbangan dan keperluan wisatawan muslim.

Studi yang dilakukan oleh Muslim Travel Index Europe (2014) mengungkapkan bahwa layanan dan fasilitas ramah Muslim diindikasikan menjadi faktor penting bagi wisatawan muslim ketika mempertimbangkan untuk bepergian ke luar negeri. Karena itu, penting bagi destinasi wisata untuk mengembangkan dan menawarkan produk dan layanan khususnya untuk pasar perjalanan muslim. Sebagai contoh, shalat adalah ibadah wajib bagi umat Islam, untuk melakukan shalat mereka bisa di mana saja.

Terkait dengan ini, diperlukan wisatawan muslim untuk mengetahui arah kiblat dan dengan demikian, mereka akan meminta tempat untuk shalat dan fasilitas lainnya untuk

melakukan wudhu di mana pun mereka berada. Selain itu, wisatawan muslim akan mencari Masjid atau tempat yang cocok untuk melakukan sholat jamaah serta akomodasi yang dapat memenuhi kebutuhan mereka saat berwisata. Selain itu, penyajian minuman beralkohol, makanan non-halal adalah salah satu masalah utama bagi wisatawan muslim, di mana konsumsi semua barang beralkohol dan non-halal dilarang untuk semua muslim. Tidak ada keraguan bahwa pariwisata Syariah adalah peluang bisnis yang baik yang dapat memuaskan wisatawan muslim dan non-muslim dari waktu ke waktu (Battour & Ismail, 2014).

## **2. Sikap Perilaku Pariwisata**

Sikap dan Persepsi dipengaruhi beberapa komponen seperti pendidikan, umur, karakteristik psikologi, sehingga faktor-faktor ini harus selalu dipertimbangkan sementara dalam melakukan produksi (Shaharuddin et al., 2018). Hubungan antara perilaku, pengalaman dan persepsi dapat membantu sebuah organisasi untuk memahami secara real time apa yang benar-benar dipikirkan, dialami, dan dilakukan oleh pelanggan. Salah satu kekuatan budaya yang memiliki pengaruh pada persepsi dan perilaku adalah agama (Zamani-Farahani & Musa, 2012). Karena itu, agama mempengaruhi persepsi dan sikap orang terhadap orang lain.

Apalagi operasional industri pariwisata, pembuatan kebijakan dan pengembangan destinasi pariwisata berdampak pada pengalaman tuan rumah obyek wisata dan wisatawan (Battour et al., 2018). Hal ini adalah penting dalam mempertimbangkan sikap dan persepsi pelaku pariwisata terhadap wisata halal akan membangun penerimaan pelaku tersebut.

Dalam sebuah kajian dilakukan oleh Devi & Firmansyah (2019) terkait dengan pengembangan halal *travel* dan halal tourism di Jawa Barat, mengungkapkan bahwa sebagian wisatawan tergantung pada pemasaran halal, travel halal dan wisata halal sebagai faktor penentu dalam berwisata. Suherlan (Kementerian Pariwisata, 2016) mengungkapkan bahwa sikap masyarakat Jakarta terhadap wisata Syariah sangat baik terutama dari segi destinasi ramah keluarga, lingkungan yang aman, makanan halal yang mudah ditemukan dan akses mudah dalam menemukan tempat sholat.

Begitu juga Permadi et al. (2018) menunjukkan bahwa masyarakat Nusa Tenggara Barat memiliki persepsi yang baik terhadap rencana penerapan wisata halal dan juga sikap yang positif terhadap rencana penerapan wisata halal di daerah tersebut. Dari segi pelaku usaha (pariwisata), Permadi et al. (2018) menyarankan bahwa diantara pelaku pariwisata seharusnya menerapkan adaptasi yang berbeda terhadap kebutuhan wisatawan muslim. Ini karena berbeda karakteristik juga akan mempengaruhi perbedaan pada derajat pemahaman keagamaan mereka.

### **3. Potensi Wisata Syariah di Ponorogo**

Ponorogo sebagai salah satu kabupaten di Jawa Timur yang memiliki potensi wisata yang besar. Disamping wisata budaya berupa kesenian Reog, kota ini juga memiliki beberapa obyek wisata yang cukup bagus. Diantaranya adalah wisata religi Masjid Tegalsari dan Makam Batharo Katong (Dinas Pariwisata, 2019). Sebagaimana dilansir di situs web Dinas Pariwisata Ponorogo, kawasan Masjid Tegalsari terdiri dari masjid, kompleks makam, dan bangunan rumah peninggalan berbentuk joglo. Kegiatan keagamaan di Masjid Tegalsari berlangsung sepanjang tahun. Terdapat kegiatan rutin harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Ratusan peziarah mendatangi Tegalsari dari seluruh Indonesia.

Selain itu, Makam Bataro Katong merupakan makam pendiri Ponorogo yang merupakan salah satu putra Prabu Brawijaya V, Raja Majapahit (Dinas Pariwisata, 2019). Ia juga adik beda ibu dari Raden Patah, Sultan Demak pertama. Makam Bataro Kathong sampai saat ini masih terus ramai diziarahi (Dinas Pariwisata, 2019). Selain wisata religi, Ponorogo juga terkenal dengan wisata alamnya. Salah satunya adalah obyek wisata Telaga Ngebel. Obyek wisata ini terletak di kecamatan Ngebel sekitar 30 KM dari pusat kota Ponorogo dan merupakan salah satu andalan sumber pendapatan daerah dari sektor wisata. Kawasan obyek wisata Telaga Ngebel mempunyai potensi alam yang cukup menarik, meliputi atraksi wisata berupa pesona pemandangan alam pegunungan, sumber air hangat, air terjun, atraksi utama berupa telaganya.

Selain tempat kuliner halal yang terdapat restoran di sekeliling telaga, fasilitas akomodasi seperti hotel dan resort dan homestay juga terdapat di sekitar Telaga Ngebel. Walaupun disana ada puluhan penginapan, sedikit yang menyediakan fasilitas yang ramah muslim seperti tempat ibadah (mushola), sedikit yang memasang tanda arah kiblat dan sebagainya. Isu-isu fasilitas tidak ramah muslim secara tidak langsung bisa menurunkan jumlah wisatawan yang merupakan mayoritas wisatawan lokal yang sebagian besar beragama Islam.

Demikian untuk mengatasi ini diperlukan kesadaran pelaku pariwisata akan pentingnya fasilitas yang ramah muslim demi meningkatkan jumlah wisatawan. Pertanyaannya adalah seberapa jauh sikap pelaku pariwisata terhadap potensi wisata Syariah di obyek wisata Ngebel ini. Oleh karena itu, studi ini akan menguji isu tersebut.

### **METODE RISET**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa sikap pelaku pariwisata terhadap potensi Wisata Syariah di sekitar Telaga Ngebel, Ponorogo. Untuk mencapai tujuan penelitian, pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui triangulasi dilakukan.

triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data (wawancara, observasi dan dokumentasi) dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2018). Triangulasi digunakan untuk menguji tingkat keabsahan data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Menurut Sugiyono (2018) menyebut triangulasi teknik berarti teknik pengumpulan data yang berbeda-beda dari sumber yang sama, sementara triangulasi sumber berarti mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Dalam pengumpulan data, pelaku pariwisata terlibat di sekitar obyek wisata Telaga Ngebel dipilih karena mereka pelaku utama dalam rangka untuk mensukseskan wisata Syariah di obyek pariwisata tersebut. Sepuluh pelaku pariwisata yang terdiri dari pelaku usaha makanan dan restoran, perhotelan, wisatawan, akademisi dan pemerintah akan diwawancarai. Sementara itu, dalam data kualitatif, *judgment sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel non-probabilitas digunakan dalam penelitian ini. Meskipun bukan *sampling probabilitas*, *judgment sampling* memerlukan upaya khusus untuk menemukan dan mendapatkan akses ke individu yang memiliki informasi yang diperlukan (Sekaran, U., & Bougie, 2003). Akibatnya, meskipun informasi yang diperoleh tidak dapat digeneralisasi, itu adalah desain pengambilan sampel terbaik terutama ketika ada populasi terbatas yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan.

*Semi-structured interview* didesain dalam penelitian ini untuk tujuan melakukan wawancara. Ini digunakan untuk memungkinkan pertanyaan tambahan dan menanggapi apa yang dilihat sebagai jawaban yang signifikan (Bryman & Bell, 2015).

Pertanyaan dalam *semi-structured interview* dihubungkan dengan pandangan dan pengalaman pelaku pariwisata, wisatawan dan pemangku kebijakan yang lebih familiar dengan kondisi dan lingkungan disekitar wisata Telaga Ngebel dan niat mereka mencoba pengalaman menghasilkan wisata Syariah.

Semua wawancara direkam secara digital. Kemudian rekaman wawancara ditranskripsi menjadi teks. Data disusun untuk mempermudah mengklasifikasikan dan menganalisis data secara sistematis. Akhirnya, tematik analisis digunakan sebagai teknik data analisis.

## **HASIL PENELITIAN**

Analisis data kualitatif digunakan untuk mencapai tujuan penelitian yang berkaitan dengan pandangan pelaku pariwisata terhadap potensi pengembangan wisata Syariah di sekitar Telaga Ngebel, Ponorogo. Masing-masing tiga pengusaha rumah makan dan tiga wisatawan termasuk masing-masing satu pengusaha hotel, pengusaha minimart dan pemerintah

menyetujui untuk menjadi narasumber. Profil Responden digambarkan secara ringkas dalam Tabel 1 dibawah ini. Setiap kutipan yang diwawancarai diberi nomor (R1-R10) untuk memudahkan referensi ke profil responden.

**Tabel 1. Profil Responden**

Kode	Responden	Jenis Responden
R1	Responden 1	Hotel
R2	Responden 2	Rumah Makan 1
R3	Responden 3	Rumah Makan 2
R4	Responden 4	Rumah Makan 3
R5	Responden 5	Wisatawan 1
R6	Responden 6	Wisatawan 2
R7	Responden 7	Wisatawan 3
R8	Responden 8	Usaha minimart
R9	Responden 9	Akademisi
R10	Responden 10	Pemerintah

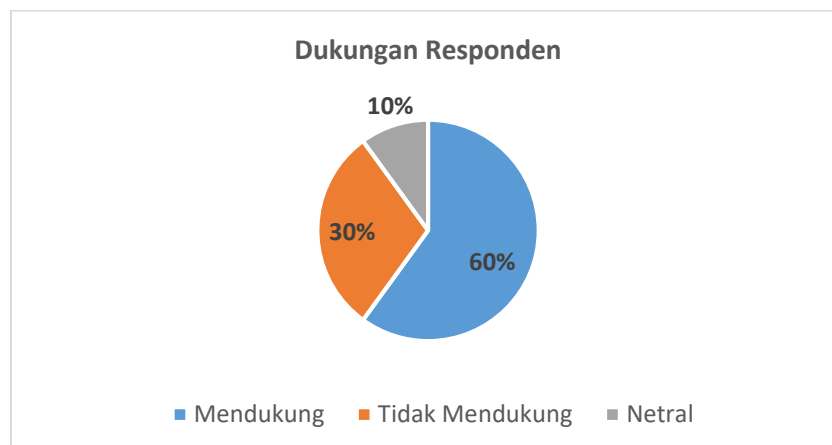
*Sumber: Hasil olahan Peneliti, 2020*

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, studi ini menguji sikap pelaku pariwisata terhadap potensi pengembangan wisata Syariah di sekitar Telaga Ngebel, Ponorogo. Dari hasil wawancara dari beberapa responden, hasil studi ini dibagi ke dalam tiga tema, yaitu dukungan, kesiapan dan strategi.

#### a. Dukungan

Ketika ditanya terkait dengan sikap dan pandangan terhadap wisata Syariah, sebagian besar responden menjawab secara datar. Artinya mereka mengatakan baik meskipun sebagian besar mereka baru dengar apa itu wisata Syariah. Sepanjang itu bermanfaat kepada semua orang, mereka mendukung.

Ketika ditanya lebih jauh terkait dengan rencana pengembangan wisata Syariah di Ngebel, sebagian besar responden mengatakan setuju asalkan untuk meningkatkan wisatawan yang berimplikasi pada mata pencahariannya.



**Gambar 1. Persentase Dukungan dari Responden**

*Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020*

Sebagian besar responden memberikan dukungan terhadap penerapan wisata Syariah di wisata Telaga Ngebel Ponorogo. Pihak Hotel dan Rumah Makan terutama yang menjadi tujuan dari para wisata yang mencari fasilitas – fasilitas yang memadai. Pihak kampus dan Pemerintah berlaku netral dikarenakan keterbatasan kemampuan administratif, misalnya dalam pembuatan label halal MUI. Proses birokrasi pembuatan label halal MUI harus bertahap, sehingga pihak kampus harus mempelajari lebih lanjut pemerintahan apa saja yang memiliki keterkaitannya.

Sedangkan untuk pihak pemerintah juga berlaku netral dikarenakan pada penerapan wisata Syariah dapat berpotensi positif dan negatif mengingat tidak semua wisatawan beragama Muslim. Dukungan dari masing – masing responden dapat berupa fasilitas seperti ketersediaan makanan yang halal tidak mengandung alcohol dan babi, toilet bersih serta terpisah antara laki – laki dan perempuan, tempat ibadah, serta hal – hal yang sesuai dengan kaidah Syariah. Sebagian besar memiliki fasilitas – fasilitas sesuai kaidah Syariah. Meski demikian, responden yang tidak mendukung tidak berniat untuk mengembangkannya.

Hasil terkait kesiapan pengembangan wisata halal di tempat wisata Telaga Ngebel dalam studi ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Global Tourism Lifestyle Tourism Market (2016). Mereka mengungkapkan bahwa layanan dan fasilitas yang ramah muslim harus terdiri dari pilihan tempat makan halal, akses mudah ke lokasi shalat, layanan dan fasilitas bandara, dan pilihan akomodasi (Global Tourism Lifestyle Tourism Market, 2016).

## **b. Strategi**

Berdasarkan hasil analisis diatas, secara garis besar responden (baik pengusaha maupun wisatawan) yang diinterview memiliki respon yang positif terhadap penerapan pengembangan wisata Syariah di wisata Telaga Ngebel. Bagaimanapun, tidak semua dari responden (terutama pengusaha di sekitar Ngebel) siap untuk menjadi *agent of change* terhadap penerapan wisata Syariah ini.

Terdapat sekitar 60% dari responden memiliki kesiapan terhadap penerapan wisata Syariah menyesuaikan dengan fasilitas yang mereka miliki. Beberapa responden mengungkapkan bahwa sosialisasi perlu dintensifkan sejak sebagian besar mereka masih “asing” dengan kata Syariah. Mereka menganggap kata Syariah terlihat aneh dan harus mengikuti “hukum Syariah” ketika itu diterapkan.

Padahal kata Syariah dalam konteks wisata Syariah disini artinya layanan dan fasilitas yang ramah muslim seperti tersedianya makanan halal, musholla/ masjid, tanda kiblat, kamar mandi terpisah, akomodasi dan sebagainya (Battour & Ismail, 2014; Devi & Firmansyah, 2019; Jafari & Scott, 2014).



Sebagian besar responden mengungkapkan bahwa strategi sosialisasi bisa melalui saluran eksternal kelompok masyarakat kecil (POKMAS), mempelajari budaya kearifan lokal dan harus dibuat secara informal. Selain itu, pemberian pelatihan kepada pelaku usaha disekitar area Telaga Ngebel merupakan salah satu strategi sosialisasi efektif untuk meningkatkan kesadaran mereka terhadap potensi wisata Syariah di Ngebel.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Secara umum, 10 responden pada wisata Telaga Ngebel memberikan dukungan yang positif terhadap potensi penerapan wisata Syariah meskipun masih terlihat belum *familiar* ketika mendengar kata Syariah. Mereka mengungkapkan sepanjang itu bisa meningkatkan kualitas pelayanan, kenyamanan dan kebersihan tidak ada masalah. Terkait kesiapan, umumnya responden baik dari pelaku usaha maupun wisatawan menyatakan siap kalau nanti obyek wisata telaga Ngebel dijadikan wisata Syariah. Kesiapan ini dapat dilihat dari tersedianya layanan fasilitas yang ramah muslim seperti makanan halal, tempat ibadah (musholla/ masjid), tanda arah kiblat dan juga akomodasi yang ramah muslim.

Bagaimanapun strategi sosialisasi terhadap wisata Syariah perlu diterapkan. Strategi sosialisasi seperti melalui organisasi masyarakat setempat, pelatihan wirausaha, mempelajari budaya lokal diantara strategi yang bisa meningkatkan kesadaran pelaku wisata terhadap potensi pengembangan wisata Syariah. Studi ini juga menyarankan, perlunya sosialisasi terhadap pentingnya label sertifikasi halal terutama pada produk-produk makanan dalam rangka untuk memberikan kenyamanan wisatawan yang datang di telaga Ngebel sehingga akan berimplikasi pada peningkatan wisatawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Battour, M., Hakimian, F., Ismail, M., & Boğan, E. (2018). The perception of non-Muslim tourists towards halal tourism: Evidence from Turkey and Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 9(4), 823–840. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2017-0072>
- Battour, M., & Ismail, M. N. (2014). The Role of Destination Attributes in Islamic Tourism. *SHS Web of Conferences*, 12. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20141201077>
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business Research Methods. In *4th edition*. Oxford University Press.
- Devi, A., & Firmansyah, I. (2019). Developing Halal Travel and Halal Tourism To Promote Economic Growth : *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 5(1), 193–214.
- Jafari, J., & Scott, N. (2014). Muslim world and its tourisms. In *Annals of Tourism Research* (pp. 1–19). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.08.011>
- Khan, F., & Callanan, M. (2017). The “Halalification” of tourism. *Journal of Islamic Marketing*, 558–577. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2016-0001>
- Mohsin, A., Ramli, N., & Alkhulayfi, B. A. (2016). Halal tourism: Emerging opportunities. In *Tourism Management Perspectives* (pp. 137–143). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.010>
- Pariwisata, D. (n.d.). *Wisata Religi*. Dinas Pariwisata: Ponorogo.
- Pariwisata, K. (2016). *Laporan Akhir Kajian Pengembangan Wisata Syariah*. Kementerian Pariwisata: Jakarta. Kementerian Pariwisata: Jakarta.
- Permadi, L. A., Darwini, S., Retnowati, W., Negara, I. K., & Septiani, E. (2018). Persepsi dan Sikap Masyarakat Terhadap Rencana Dikembangkannya Wisata Syariah di Provinsi NTB. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 12(1), 34–53. <https://doi.org/10.29313/amwaluna.v2i1.3275>
- Satriana, E. D., & Faridah, H. D. (2018). Wisata Halal: Perkembangan, Peluang dan Tantangan. *Journal of Halal Product and Research*, 1(2).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). Research method for business: A skill building approach, 5th edition. In *United States: John Wiley & Sons Inc.*
- Shaharuddin, N. A., Kassim, S., Yusof, A. M., Bakar, N. A., & Talib, N. A. C. (2018). The customer’s perception towards shariah-compliant hotel in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(15), 109–130. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i15/5096>

- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. In *Alfabeta Bandung*.
- Yusof, M. F. M., & Muhammad, M. Z. (2010). Introducing Shariah Compliant Hotels as a New Tourism Product : The Case of Malaysia Malaysia ' s Tourism Industry Islamic Tourism in Malaysia. *Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth 1145*, 1(4), 103–111.
- Zamani-Farahani, H., & Musa, G. (2012). The relationship between Islamic religiosity and residents' perceptions of socio-cultural impacts of tourism in Iran: Case studies of Sare'in and Masooleh. *Tourism Management*, 33(2), 802–814.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.09.003>

### **ACKNOWLEDGEMENT**

Terima kasih penulis sampaikan kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi/ Badan Riset dan Inovasi Nasional (Kemenristek-BRIN) yang telah memberikan dana hibah penelitian melalui skema penelitian dosen pemula (PDP) tahun anggaran 2020.

## Peran *Coaching* sebagai Moderator pada Hubungan antara Pelatihan dan Penugasan Hasil Pelatihan di Tempat Kerja

Endah Nuraini Hamdani

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[nun@ppm-manajemen.ac.id](mailto:nun@ppm-manajemen.ac.id)

Diterima: 02-12-2020  
Disetujui: 28-12-2020  
Dipublikasi: 30-01-2021

### ABSTRAK

*Coaching* merupakan suatu metode pengembangan karyawan yang banyak digunakan akhir akhir ini untuk berbagai tujuan, seperti meningkatkan kompetensi dalam bekerja, meningkatkan kemampuan mahasiswa yang sedang belajar serta meningkatkan efektivitas pelatihan di perusahaan. Belum banyak penelitian yang menggali tentang peran *coaching* pada efektivitas pelatihan, oleh karenanya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan di kelas (*In Class Training*) terhadap penugasan hasil pelatihan (*Project Assignment*) dan mengetahui apakah *coaching* berperan sebagai moderator antara pelatihan di kelas (*In Class Training*) dengan penugasan hasil pelatihan (*Project Assignment*). Pendekatan utama dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu data yang digunakan berupa angka dan dianalisis secara kuantitatif. Data penelitian diambil dari hasil penilaian pada penyelenggaraan pelatihan MDP. Jumlah data yang diperoleh pada penelitian ini sebanyak 131 peserta. Adapun analisis yang digunakan untuk pengolahan data adalah *Moderate Regression Analysis (MRA)*. Hasil analisa menggunakan MRA menunjukkan bahwa *coaching* berperan sebagai variabel *Quasi moderator* artinya *coaching* bersama sama dengan *In Class Training* menghasilkan peningkatan kemampuan mengerjakan *project assignment (PA)* dengan lebih baik. Kemampuan mengerjakan *project assignment* meliputi kemampuan dan membuat laporan PA serta menjajikan dalam bentuk presentasi.

### Kata Kunci:

*Coaching, Moderate Regression Analysis (MRA), Pengembangan karyawan.*

### ABSTRACT

*Coaching is an employee development method that is widely used lately for various purposes, such as increasing competence at work, increasing the ability of students who are learning and increasing the effectiveness of training in companies. Not many studies have explored the role of coaching in the effectiveness of training, therefore this study aims to determine the effect of in-class training on the implementation of training results (project assignment) and to find out whether coaching acts as a moderator between in-class training by implementing the training results (Project Assignment). The main approach in this study using a quantitative approach, namely the data used in the form of numbers and analyzed quantitatively. The research data was taken from the results of the assessment of the MDP training. The amount of data obtained in this study was 131 participants. The analysis used for data processing is Moderate Regression Analysis (MRA). The results of the analysis using MRA show that coaching acts as a moderator Quasi variabel, meaning that coaching together with In Class Training results in an increase in the ability to do a better project assignment (PA). The ability to do project assignments includes the ability to make PA reports and make presentations.*

### Keywords:

*Coaching, Moderate Regression Analysis (MRA), Development of Employee*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan modal terpenting dalam organisasi bisnis. Setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang bisa diandalkan untuk menggerakkan roda kegiatan dalam perusahaan. Perusahaan harus melakukan proses pengelolaan yang baik agar mampu memilih, mengembangkan serta memelihara sumber daya manusianya. Menurut Dessler, 2013 proses pengelolaan sumber daya manusia meliputi tahap melakukan analisis pekerjaan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pemilihan calon karyawan, pelatihan calon karyawan, pengelolaan gaji, penyediaan insentif, menilai kinerja, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, pembentukan komitmen karyawan. Penelitian ini memfokuskan tentang pengembangan dan pelatihan karyawan dalam organisasi.

Dalam lingkungan yang selalu berubah, organisasi menghadapi berbagai tantangan seperti angkatan kerja terus berubah, kebutuhan dari pemberi kerja berubah sehingga sumber daya manusia harus selalu menyesuaikan. Pada masa sekarang kompetisi antar organisasi sangat ketat, persoalan inovasi menjadi penentu organisasi agar tetap bertahan dan berkembang. Sehubungan dengan hal tersebut SDM harus selalu dikembangkan selaras dengan pengembangan perusahaan. Ketika pemimpin dipromosikan ke level yang lebih tinggi, mereka menghadapi tantangan serius. Sehingga banyak yang gagal dalam mencapai tujuan (Martin 2015) atau kinerjanya tidak tercapai.

Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai macam upaya seperti pelatihan, *coaching* dan *mentoring*. Khusus pengembangan dalam bidang manajerial, banyak organisasi yang menggunakan pendekatan melalui pelatihan dan *coaching* yang dikemas dalam disain pelatihan yang sering disebut dengan Management Development Program (MDP).

*Coaching* adalah suatu bentuk pengembangan dimana *coach* (pelatih) mendukung *coachee* (pembelajar) untuk mencapai tujuan pribadi atau organisasi melalui arahan dan bimbingan. Tujuan diselenggarakan program MDP untuk meningkatkan kemampuan manajerial bagi karyawan yang akan menduduki jabatan struktural (sebagai pemimpin). Untuk lebih menjamin tercapainya sasaran pelatihan maka tidak sekedar pelatihan dalam kelas namun juga dilengkapi dengan penerapan di tempat kerja. Dalam proses membantu para karyawan menerapkan konsep yang dipelajari dalam pelatihan, digunakan metode *coaching*.

Praktek penyelenggaraan *coaching* dilakukan untuk berbagai macam tujuan, seperti untuk membantu karyawan memahami menjalani pekerjaannya, karyawan memahami cara menerapkan konsep yang dipelajari, menyelesaikan masalah yang dihadapi dll. Pada kenyataannya *coaching* tidak selalu membawa hasil yang baik, banyak keluhan organisasi yang merasa sudah mengeluarkan banyak biaya dan meluangkan waktu untuk pelaksanaan *coaching*

namun masih belum dapat menghasilkan peningkatan kemampuan SDM yang signifikan. Hasil penelitian Dwi et al. (2016) menunjukkan pelaksanaan *coaching* tidak berpengaruh terhadap kemampuan menyelesaikan masalah karyawan.

Dalam penelitian sejauh yang diketahui, belum ada yang mengkaitkan antara *coaching* dan *in class training* dan penerapan pelatihan di tempat kerja. Bagaimana peran *coaching* terhadap hubungan antara pelatihan di kelas (*in Class Training*) terhadap *project assignment* apakah sebagai moderator atau mediator adalah malah yang akan dicari jawabnya pada penelitian ini.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh pelatihan di kelas (*In Class Training*) terhadap penugasan hasil pelatihan (*Project Assignment*)
2. Apakah *coaching* berperan sebagai moderator antara pelatihan di kelas (*In Class Training*) dengan penugasan hasil pelatihan (*Project Assignment*)

### **Tujuan Penelitian**

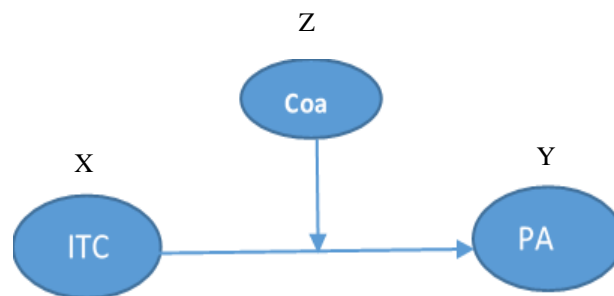
1. Mengetahui pengaruh pelatihan di kelas (*In Class Training*) terhadap penugasan hasil pelatihan (*Project Assignment*)
2. Mengetahui apakah *coaching* berperan sebagai moderator antara pelatihan di kelas (*In Class Training*) dengan penugasan hasil pelatihan (*Project Assignment*)

### **TINJAUAN TEORI**

*Managerial coaching* adalah *one on one meeting* yang dipimpin oleh manajer untuk membantu karyawan dalam mengembangkan kompetensinya dan mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan memberikan umpan balik yang terfokus, dorongan, dan meningkatkan kesadaran (Hellman, 2009). Menurut Mosca et al. (2010), *coaching* merupakan intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan kompetensi tertentu. Sedangkan menurut Cummings (2008), *coaching* adalah upaya peningkatan kemampuan individu untuk menetapkan dan mencapai tujuan, meningkatkan hubungan interpersonal, menangani konflik ataupun menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu. Dari berbagai definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *coaching* adalah suatu cara atau metode guna memperbaiki dan meningkatkan kemampuan karyawan baik kemampuan teknis, interpersonal maupun manajerial sehingga dapat mencapai sasaran kerjanya.

Menurut Utrilla et al. (2015) berdasarkan hasil penelitiannya didapatkan bahwa *coaching* merupakan metoda yang cukup penting yang dapat mendukung tidak hanya kinerja kerja pegawai, namun juga kin organisasi itu sendiri. Menurut McCracken & Heaton (2012) menyatakan pentingnya *coaching* bagi para pegawai dan juga organisasi dan dilihat sebagai instrument bagi pengembangan karir pegawai. *Coaching* dipandang bagi suatu metode yang efektif guna merespon kebutuhan dan tuntutan tugas yang terus berubah dan semakin berkembang (Sherman & Freas, 2004) dan juga sangat efektif guna melakukan koreksi dan pengembangan kinerja bagi pekerja (Gravina & Siers, 2011).

Manfaat lain *coaching* tidak hanya digunakan di kegiatan manajerial tetapi juga dalam kegiatan kampus. Seperti yang disampaikan oleh Inggris Le Roux (2018), *coaching* membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi para mahasiswa. *Coaching* manajerial berpengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja penjualan, tetapi tidak ada efek moderasi yang ditemukan. Model pengukuran dan kausal menunjukkan invarian bagi karyawan, *manajerial coaching* akan memberikan kontribusi untuk kinerja karyawan (Pousa et al., 2017).



**Gambar 1. Model penelitian**

Dalam model penelitian tersebut terdapat 3 variabel yaitu *In Class Training* (X), *Coaching* (Z) dan *Project Assigment* (Y). Diskripsi operasional dari masing-masing variabel diuraikan indikator dan pengukuran sebagai berikut.:

**Variabel X:** *In Class Training* (pelatihan di kelas).

Indikator: Prestasi selama di dalam kelas yang meliputi penilaian *test* akhir dan partisipasi yang dilakukan oleh instruktur.

Pengukuran: Penilaian menggunakan angka dengan range 0 sampai dengan 100

**Variabel Z:** *Coaching*

Indikator: Penilaian oleh *coach* internal dan *coach* eksternal yang meliputi kesiapan saat *coaching*, kemampuan mendeteksi dan menganalisis masalah, kemampuan mengatasi masalah, keinginan berkontribusi untuk organisasi dan usaha untuk mencapai hasil.

Pengukuran: Penilaian menggunakan angka dengan range 0 sampai dengan 100

**Variabel Y:** *Project Assigment*

Indikator: Penilaian presentasi oleh atasan dan *trainer/coach* yang meliputi:

1. Organisasi presentasi
2. Kejelasan penyajian
3. Tehnik dan gaya presentasi
4. Berkomunikasi dengan efektif
5. Kematangan sikap

Penilaian laporan oleh atasan dan *trainer/coach* yang meliputi:

1. Dampak terhadap organisasi
2. Tingkat inovasi proyek
3. Analisis masalah
4. *Implementability*
5. Pencapaian hasil

Pengukuran: Penilaian menggunakan angka dengan range 0 sampai dengan 100.

## **METODE RISET**

Pendekatan utama dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu data yang digunakan berupa angka dan dianalisis secara kuantitatif. Data penelitian diambil dari hasil penilaian pada penyelenggaraan pelatihan MDP. Pelatihan MDP dirancang untuk peningkatan kemampuan manajerial dengan sasaran agar peserta mampu menerapkan konsep yang dipelajari selama pelatihan di tempat kerja. Adapun rancangan pelatihan terdiri dari pelatihan di kelas (*in class training*), *coaching* dan penugasan hasil pelatihan (*project assignment*).

Dalam rancangan program MDP tersebut *coaching* ditujukan untuk membantu peserta dalam menerapkan konsep yang dipelajari di kelas pada pekerjaan sehari-hari. *Coaching* dilakukan sebanyak 2 kali pertemuan masing-masing 1 jam. *Coaching* dilakukan oleh *internal coach* yaitu atasan peserta pelatihan yang menguasai bisnis perusahaan dan *external coach* yaitu pengajar atau instruktur yang menguasai sistematika PA. kedua *coach* mengarahkan agar peserta dapat menuliskan perbaikan proses di tempat kerjanya dengan menggunakan konsep yang dipelajari selama di kelas.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil secara *purposive* yaitu data yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan (Sakaran, 2010). kriteria yang digunakan untuk



penetapan sample adalah karyawan yang mengikuti pelatihan MDP yang bertujuan agar karyawan mampu menerapkan hasil pelatihan. Karyawan yang mengikuti pelatihan, selanjutnya disebut dengan peserta pelatihan. Adapun rancangan pelatihan yang dilakukan terdiri atas pelatihan di kelas (*in class training*), *coaching* dan penugasan hasil pelatihan (*project assignment*). Jumlah sampel yang telah terkumpul dalam penelitian ini diperoleh sebanyak 131 hasil penilaian peserta pelatihan MDP.

Obyek penelitian ini adalah pelatihan MDP yang diselenggarakan pada lembaga pelatihan untuk berbagai macam perusahaan. Hasil penilaian yang menunjukkan prestasi peserta yang mengikuti pelatihan tersebut diambil dan digunakan sebagai bahan analisis. Penilaian dilakukan kepada peserta pelatihan MDP yang meliputi penilaian selama mengikuti pelatihan di kelas, pada saat *coaching* dan pada saat Presentasi penugasan hasil pelatihan.

Untuk mendapatkan data tersebut, peneliti telah menghubungi pihak penyelenggara pelatihan dan meminta ijin dengan surat yang ditujukan kepada kepala divisi Jasa Pengembangan Organisasi, PPM-Manajemen. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan alat analisis *Moderate Regression Analysis (MRA)*. Variabel *moderating* adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen.

Penilaian peserta MDP yang terdiri atas nilai *In Class Training (ITC)*, *Coaching* dan *Project Assignment (PA)* diolah menggunakan software SPSS untuk menguji apakah variabel tersebut merupakan variabel moderator. Urutan pengujian dilakukan ITC terhadap PA, *Coaching* terhadap PA dan ITC & *coaching* terhadap PA. Dari hasil pengujian tersebut dihasilkan 3 (tiga) persamaan regresi dengan rumusan sebagai berikut:

$$(01) Y_i = \alpha + B_1 X_i + \epsilon$$

$$(02) Y_i = \alpha + B_1 X_i + B_2 Z_i + \epsilon$$

$$(03) Y_i = \alpha + B_1 X_i + B_2 Z_i + B_3 X_i * Z_i + \epsilon$$

Selanjutnya dilakukan Analisa berdasar ketentuan sebagai berikut: jika persamaan (02) dan (03) tidak berbeda secara signifikan  $B_1(02) = B_1(03)$  dan  $B_2(02) = B_2(03)$  dimana  $B_3 = 0$  dan  $B_2 \neq 0$ , maka Z bukanlah variabel moderator tetapi sebagai **variabel predictor**. Jika persamaan 01 dan 02 tidak berbeda, tetapi berbeda dengan persamaan 03 dimana  $B_2 = 0$  dan  $B_3 \neq 0$  maka variabel Z adalah **pure moderator**. Jika persamaan 01, 02 dan 03 berbeda satu sama lain dimana  $B_2 \neq B_3 \neq 0$  maka variabel Z merupakan variabel **quasi moderator**. (Sharma et al., 1981).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data kuantitatif menggunakan software SPSS menunjukkan gambar 2 sebagai berikut: data menyebar pada garis diagonal dan mengikuti garis diagonal atau histogramnya menunjukkan distribusi normal yang artinya **model regresi memenuhi asumsi normalitas**.

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa plot data tersebar kurang merata, hal tersebut diduga karena uji tersebut dilakukan secara bersamaan untuk data ITC, *Coaching* dan *Project Assigment* dimana pada uji regresi ITC tidak signifikan. Setelah data ITC dikeluarkan dihasilkan gambar 5 hasil uji heteroskedastisitas 2 yang menunjukkan penyebaran lebih luas yang menunjukkan semakin tidak terdapat heteroskedastisitas.

Hasil pengujian yang dilakukan menggunakan software SPSS menunjukkan hasil perhitungan VIF diperoleh angka 1,137 atau lebih kecil 10 artinya **tidak terjadi multikolinearitas**. Sedangkan perhitungan Toleransi diperoleh angka 0,880 atau lebih besar dari 0,10 artinya **tidak terjadi multikolinearitas**.

Pengolahan data menggunakan MRA ini dilakukan dalam 3 tahap analisa regresi yaitu menguji hubungan antara *In Class Training* (ITC) dengan *Project Assigment* (PA), *Coaching* dengan PA dan ITC bersama *Coaching* dengan PA. Di bawah ini diuraikan hasil dari masing-masing analisa regresi. Hasil analisa regresi dari hubungan antara ITC dengan PA, menunjukkan bahwa  $B(\text{ITC}) = 0,035$ . Sehingga terbentuk persamaan sebagai berikut:  $Y_1 = \alpha + 0,035 X_1 + \varrho \rightarrow (O1)$ .

Hasil analisa regresi dari hubungan antara ITC dan *coaching* dengan PA, menunjukkan bahwa  $B(\text{ITC}) = 0,042$  dan  $B(\text{coaching}) = 0,194$ . Sehingga terbentuk persamaan sebagai berikut:  $Y_1 = \alpha + 0,042 X_1 + 0,194 Z_1 + \varrho \rightarrow (O2)$

Hasil analisa regresi dari hubungan antara ITC dan *coaching* dengan PA, menunjukkan bahwa  $B(\text{ITC}) = 0,042$ ;  $B(\text{coaching}) = 0,194$ ;  $B(\text{ITCX coaching}) = 0,0008$ . Sehingga terbentuk persamaan sebagai berikut:  $Y_1 = \alpha + 0,042 X_1 + 0,194 Z_1 + 0,008 X_1 * Z_1 + \varrho \rightarrow (O3)$

Hasil pengujian variabel moderator menggunakan metode MRA, menunjukkan terdapat tiga persamaan sebagai berikut:

$$(O1) Y_1 = \alpha + 0,035 X_1 + \varrho$$

$$(O2) Y_1 = \alpha + 0,042 X_1 + 0,194 Z_1 + \varrho$$

$$(O3) Y_1 = \alpha + 0,042 X_1 + 0,194 Z_1 + 0,008 X_1 * Z_1 + \varrho$$

Mengacu pada penjelasan analisis data: Jika persamaan (02) dan (03) tidak berbeda secara signifikan  $B1(02) = B1(03)$  dan  $B2(02) = B2(03)$  dimana  $B3 = 0$  dan  $B2 \neq 0$ , maka Z bukanlah variabel moderator tetapi sebagai **variabel predictor**.

Dari persamaan (02) dan (03) menunjukkan berbeda secara signifikan  $B1(02) = B1(03) = 0,042$  dan  $B2(02) = B2(03) = 0,194$  dimana  $B3 \neq 0$  dan  $B2 \neq 0$ , maka Z bukan variabel *predictor* melainkan **variabel moderator**. Sedangkan jika persamaan (01 dan 02) tidak berbeda, tetapi berbeda dengan persamaan (03) dimana  $B2 = 0$  dan  $B3 \neq 0$  maka variabel Z adalah **pure moderator**. Persamaan (01) menunjukkan persamaan dengan (02), tetapi berbeda dengan (03) dimana  $B2 \neq 0$  dan  $B3 = 0,004$  maka Z bukan merupakan variabel *pure* moderator. Jika persamaan (01), (02) dan (03) berbeda satu sama lain dimana  $B2 \neq B3 \neq 0$ , maka variabel Z merupakan variabel **quasi moderator**. Persamaan (01), (02), dan (03) berbeda satu sama lain dimana  $B2 = 0,194$ ,  $B3 = 0,008$  atau  $B2 \neq B3 \neq 0$ , maka variabel Z merupakan **variabel quasi moderator**.

Hasil analisa menggunakan MRA menunjukkan bahwa *coaching* berperan sebagai variabel Quasi moderator pada hubungan antara ITC dengan PA. *Coaching* yang dilakukan oleh instruktur membantu peserta yang telah selesai mengikuti pelatihan dalam menerapkan apa yang telah dipelajari untuk diterapkan di tempat kerja. Sedangkan *coaching* yang dilakukan atasan ditempat kerja dapat mengarahkan peserta pelatihan dalam menentukan masalah yang relevan dan bermanfaat untuk perusahaan. Senada dengan definisi yang diungkapkan Hellman (2009) *Managerial coaching* adalah *one on one meeting* yang dipimpin oleh manajer untuk membantu karyawan dalam mengembangkan kompetensinya dan mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan memberikan umpan balik yang terfokus, dorongan, dan meningkatkan kesadaran.

Jika ditinjau dari hasil penelitian bahwa peran *coaching* dapat menguatkan pelatihan untuk menghasilkan kemampuan yang lebih baik dalam mengerjakan penugasan, maka hal tersebut berkaitan dengan siapa yang bertugas sebagai *coach*. *Coach* yang melakukan *coaching* terdiri atas pengajar pemberi materi selama pelatihan dan atasan langsung sebagai *coach* eksternal. Jadi kualitas *coach* memang mempunyai pemahaman yang baik tentang penugasan yang diberikan kepada *coachee*. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Mihiotis & Argirou (2016) yang menyatakan bahwa *coaching* yang sukses dipengaruhi oleh kualitas pelatih yaitu yang memiliki pemahaman yang baik tentang *coaching*, serta aktif melakukan *coaching*.

Demikian juga seperti hasil penelitian Terblanche et al. (2017) yang menyatakan bahwa keberhasilan *coaching* ditentukan oleh kecocokan disain dengan *coach* dg *coachee*, penetapan tujuan, lokasi *coaching*, serta keterlibatan manajer lini, mentor dan tim pemimpin. Dalam

penelitian ini juga digunakan *coach* yang sudah dikenal oleh *coachee* sebelum mengerjakan penugasan yaitu pemberi materi selama pelatihan di kelas. Selain itu juga dilibatkan atasan langsung untuk dijadikan *coach* internal.

Pelatihan terbukti mampu menambah pengetahuan seseorang sehingga mempunyai alat analisis untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang terjadi di unit kerjanya. Hal inilah yang membuat proses *coaching* menjadi lebih mudah dan terarah sehingga PA selesai dengan hasil baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui apakah *coaching* berperan sebagai moderator antara pelatihan di kelas (*In Class Training*) dengan penugasan hasil pelatihan (*Project Assignment*). Hasil analisa menggunakan MRA menunjukkan bahwa *coaching* berperan sebagai variabel *Quasi moderator* artinya *coaching* bersama sama dengan *In Class Training* (pelatihan di kelas) akan menghasilkan peningkatan kemampuan mengerjakan *project assignment* (PA) dengan lebih baik yang meliputi kemampuan dan membuat laporan PA serta menjajikan dalam bentuk presentasi.

Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa hanya melakukan pelatihan di kelas saja, peserta pelatihan akan kesulitan dalam mengerjakan PA. Demikian juga peserta yang hanya menerima *coaching* tanpa didahului dengan pelatihan di kelas, akan menyulitkan proses *coaching* sehingga tidak dapat menghasilkan prestasi PA yang optimal. Pelatihan di kelas dan *coaching* akan saling melengkapi membentuk kemampuan menghasilkan PA lebah baik.

Untuk meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam penugasan hasil pelatihan sebaiknya penyelenggara pelatihan perlu melengkapi dengan mengadakan *coaching* bagi peserta. *Coaching* sebaiknya dilakukan oleh instruktur dan atasan langsung setelah peserta pelatihan selesai mengikuti pelatihan di kelas.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Cummings, T. (2008). Organization Development and Change. In *Dynamics of Organizational Change and Learning*. <https://doi.org/10.1002/9780470753408.ch2>
- Dwi, D., Rahmah, N., & Fahmie, A. (2016). Pengaruh Pelatihan *Coaching* Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah pada Supervisor PT X Kalimantan Timur. *Jurnal Intervensi Psikologi*, 8(2), 263–284. <https://media.neliti.com/media/publications/101970-ID-pengaruh-pelatihan-coaching-terhadap-kem.pdf>
- Gravina, N. E., & Siers, B. P. (2011). Square Pegs and Round Holes: Ruminations on the Relationship Between Performance Appraisal and Performance Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 277–287. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619418>
- Hellman, K. (2009). Sales *Coaching*: Making the Great Leap from Sales Manager to Sales Coach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7). <https://doi.org/10.1108/jbim.2009.08024gae.001>
- Le Roux, I. (2018). *Coaching* as support for postgraduate students: A case study. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.939>
- Martin, J. (2015). *Ascending to the C-suite*. New York: Mc Kinsey & Company
- McCracken, M., & Heaton, N. (2012). From “tucked away” to “joined at the hip”: Understanding evolving relationships within the HRBP model in a regional energy company. *Human Resource Management Journal*, 182–198. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00150.x>
- Mihiotis, A., & Argirou, N. (2016). *Coaching*: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, 35(4), 448–463. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0139>
- Mosca, J. B., Fazzari, A., & Buzza, J. (2010). *Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching*. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(5), 115–130. <https://doi.org/10.19030/jber.v8i5.724>
- Pousa, C., Mathieu, A., & Trépanier, C. (2017). Managing frontline employee performance through *coaching*: does selling experience matter? *International Journal of Bank Marketing*, 35(2), 220–240. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2016-0005>
- Santoso, S. (2001). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Santoso, S. (2015). *Menguasai Statistik Multivariat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sekaran, U. &. (2017). *Research Method for Business A Skill Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & sons LTD.

Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variabels. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 291–300. <https://doi.org/10.1177/002224378101800303>

Terblanche, N. H. D., Albertyn, R. M., & Van Coller-Peter, S. (2017). Designing a *coaching* intervention to support leaders promoted into senior positions. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.842>

Utrilla, P. N. C., Grande, F. A., & Lorenzo, D. (2015). The effects of *coaching* in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), 166–189. <https://doi.org/10.3926/ic.586>

## PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL ILMIAH

*Journal of Management and Business Review* (JMBR) adalah jurnal akademik yang diterbitkan dua kali setahun (Januari dan Juli) oleh Research Center and Case Clearing House (RC-CCH) Sekolah Tinggi Manajemen PPM. JMBR telah memperoleh ISSN sehingga dapat diakui dalam penilaian angka kredit.

JMBR diterbitkan dengan tujuan untuk menyebarkan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam JMBR antara lain manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen strategik. Jurnal ini menerima artikel dalam Bahasa Indonesia.

Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirimkan ke JMBR belum pernah dipublikasikan dalam jurnal yang lain. Setiap artikel yang diterima akan melalui proses *blind review* oleh satu orang anggota dewan editor JMBR dan satu orang mitra bestari. Kriteria-kriteria yang dipertimbangkan dalam *review* antara lain: (1) memenuhi persyaratan standar publikasi jurnal, (2) metodologi riset yang dipakai, dan (3) manfaat hasil riset terhadap pengembangan manajemen dan praktek bisnis di Indonesia.

### Pedoman Penulisan Naskah

#### 1. Sistematika pembahasan dalam naskah:

##### a) **Abstrak/sinopsis**

Bagian ini memuat ringkasan riset. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yang masing-masing bagiannya memuat tidak lebih dari 200 kata. Abstrak ditulis dengan *Times New Roman* ukuran huruf 10 pt, spasi 1 dan diikuti dengan sedikitnya empat kata kunci (*keywords*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel. Penulisan kata kunci dicetak miring dan berukuran 11 pt.

##### b) **Pendahuluan**

Bagian ini menjelaskan latar belakang riset, rumusan masalah, pernyataan tujuan dan (jika dipandang perlu) organisasi penulisan naskah.

##### c) **Tinjauan teori dan pengembangan hipotesis**

Memaparkan kerangka teoritis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan hipotesis atau proporsi riset dan model riset.

##### d) **Metode riset**

Menguraikan metode seleksi dan pengumpulan data, pengukuran dan definisi operasional variabel, dan metode analisis data.

##### e) **Pembahasan**

Memuat penjelasan analisis data riset, deskripsi statistik yang diperlukan dan pembahasan temuan

##### f) **Kesimpulan, implikasi dan keterbatasan**

Memuat simpulan riset, menjelaskan implikasi temuan dan keterbatasan riset, serta jika perlu saran yang dikemukakan peneliti untuk riset yang akan datang

**g) Daftar pustaka**

Memuat sumber-sumber yang dikutip di dalam penulisan naskah. Hanya sumber yang diacu yang dimuat dalam daftar referensi ini. Daftar pustaka ditulis dengan menggunakan format APA Style, dengan menggunakan aplikasi Mendeley

2. Naskah dalam bentuk softcopy diketik dengan Word, **dua kolom**, dengan jarak baris dua spasi;
3. Judul artikel ditulis dengan huruf *Times New Roman* 12 pt dalam huruf kapital dan bercetak tebal.
4. Identitas penulis dilengkapi dengan urutan afiliasi penulis dan alamat email. Untuk identitas penulis ditulis dengan huruf *Times New Roman* ukuran 11 pt, alamat email dicetak miring dengan ukuran huruf 11 pt.
5. Panjang artikel antara 15 s.d. 20 halaman (dengan jenis huruf *Times New Roman* 12 pt).
6. Marjin atas, bawah, kiri dan kanan sekurang-kurangnya 1 inci.
7. Semua halaman harus diberi nomor urut halaman.
8. Tabel dan/atau gambar disajikan **merupakan bagian dari badan tulisan**. Judul Tabel berada di atas tabel, sedangkan judul gambar ada di bawah gambar. Penulisan Judul dalam bentuk kalimat (hanya huruf di awal kalimat yang merupakan huruf kapital).
9. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul sesuai dengan isi tabel atau gambar dan sumber kutipan (jika relevan). Nomor urut tabel dan judul tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* ukuran 11 pt. Tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* berukuran 10 pt
10. Artikel diserahkan dalam bentuk *softcopy* (berupa CD atau melalui email)

**Redaksi :**

**Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)**

**Sekolah Tinggi Manajemen PPM**

**Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340**

**(021)2300313 ext. 1108 / 2354**

[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>