PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN STRATEGI GENERIK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN: DENGAN LINGKUNGAN PEMASARAN SEBAGAI VARIABEL MODERATOR

(Studi Empirik pada Industri Hotel Melati di Daerah Istimewa Yogyakarta)

1407223

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Doktor

PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

DES
658.804
MAR
p
2004
k.1

Oleh:

HERRY MARIDJO
NIM 0130200007

PROGRAM STUDI ILMU-ILMU EKONOMI
KEKHUSUSAN MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2004

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Repository Universitas Brawijaya

0400677

DISERTASI

PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN STRATEGI GENERIK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN LINGKUNGAN PEMASARAN SEBAGAI VARIABEL MODERATOR
(Studi Empirik pada Industri Hotel Melati di Daerah Istimewa Yogyakarta)

Oleh :

HERRY MARIDJO

Dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal : **8 Desember 2004**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Penasehat,

Prof. Dr. Djumilah Zain, SE.
Promotor

Armanu Thoyib, SE.,M.Sc.,Ph.D.
Ko - Promotor 1

Prof. Dr. Moeljadi Pudjosumarto, SE.,SU
Ko - Promotor 2

Dr. Ir. Solimun, MS.
Ko - Promotor 3

Malang, 17 JAN 2005

Universitas Brawijaya
Program Pascasarjana
Direktur,

Prof. Dr. H. Djanggan Sargowo, dr, SpPD.,SpJP (K)
NIP. 130 531 873

PERNYATAAN
ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah DISERTASI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 8 Desember 2004

Nama: Herry Maridjo
NIM : 0130200007
PS : Ilmu Ekonomi
PPSUB

Repository Universitas Brawijaya

Karya ilmiah ini kutujukan kepada:
Yang terhormat Ayahanda (alm) dan Ibunda (alm)
Isteri dan kedua anakku tersayang
Maria Immaculata Marsi,
Lukas Agung Heripuranto dan Andreas Kurniawan Heriputranto

RIWAYAT HIDUP

Herry Maridjo, Yogyakarta, 15 Maret 1953 anak dari ayah Pawirodimedjo dan Ibu Sukiyem, SD sampai SMA di kota Wates Yogyakarta, lulus SMA tahun 1971, studi lanjut di Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Sanata Dharma (saat ini Universitas Sanata Dharma) lulus Sarjana Muda tahun 1975, sambil bekerja melanjutkan di Perguruan Tinggi yang sama dan lulus Sarjana (S1) Jurusan Ekonomi Perusahaan tahun 1980. Pada tahun 1984 mengambil Program Akta Mengajar V, lulus tahun 1985, dan pada tahun 1990 melanjutkan studi di Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Jurusan Manajemen lulus tahun 1993. Pengalaman kerja: menjadi guru SMA/SMK tahun 1976-1980, menjadi asisten dosen tahun 1978-1980, sebagai dosen swasta pada Universitas Sanata Dharma tahun 1980-1982, sebagai dosen negeri dipekerjakan (DPK) pada Universitas yang sama sejak tahun 1982 sampai sekarang, menjadi dosen luar biasa pada Fakultas Ekonomi dan Fakultas Teknologi Industri Universitas Atmajaya Yogyakarta tahun 1993-2001. Pernah menjadi Pembantu Dekan II pada Fakultas Keguruan Ilmu Pengetahuan Sosial (1988-1990), Pembantu Dekan II pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (1993-1996), dan Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi (1997-2000) Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Malang, 8 Desember 2004
Penulis,

Herry Maridjo

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Ibu Prof. Dr. Djumilah Zain, S.E., selaku Promotor yang telah memberikan banyak bimbingan, masukan, kritik, saran dan motivasi sehingga penulis tetap bersemangat dalam menyelesaikan Disertasi ini.

Bapak Armanu Thoyib, S.E., M.Sc., Ph.D., selaku Ko-Promotor yang telah memberikan banyak bimbingan, masukan dan saran terlebih berkenaan dengan tata tulis dan konsistensi isi.

Bapak Prof. Dr. Moeljadi, S.E., S.U., selaku Ko-Promotor yang telah memberikan banyak bimbingan, masukan dan saran terlebih berkenaan dengan kejelasan makna setiap istilah dan konsistensi isi.

Bapak Dr. Ir. Solimun, M.S., selaku Ko-Promotor yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan, saran terlebih berkenaan dengan pemodelan, analisis statistik dan tata tulis.

Bapak Prof. Dr. Umar Nimran, M.A., selaku tim penguji yang memberikan pertanyaan-pertanyaan yang menantang dan masukan-masukan yang sangat bernilai demi perbaikan Disertasi ini.

Bapak Prof. Syafiie Idrus, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku tim penguji yang sejak ujian proposal sampai dengan seminar hasil penelitian telah banyak memberikan masukan-masukan yang sangat berguna demi penyempurnaan Disertasi ini.

Pater Prof. Dr. James J. Spillane, SJ., selaku tim penguji yang memberikan banyak masukan sehingga dapat memperluas dan memperdalam materi Disertasi.

Bapak Direktur dan Bapak-Bapak Asisten Direktur serta Bapak Ketua Program Studi Ilmu-ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan dukungan dan fasilitas demi kelancaran studi.

Bapak-bapak dan Ibu-ibu Dosen di Program Studi Ilmu-ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang yang telah banyak memberikan tambahan wawasan dan pendalaman ilmu.

Pimpinan Yayasan Sanata Dharma Yogyakarta yang telah memberikan izin dan dukungan biaya untuk mengambil Program Doktor.

Pimpinan Universitas Sanata Dharma Yogyakarta yang telah memberikan dukungan dan menyediakan berbagai fasilitas demi kelancaran studi ini.

Ayahanda (alm) dan Ibunda (alm) yang semasa hidupnya selalu memberi bimbingan dan dorongan agar penulis terus maju dan tabah dalam menghadapi berbagai cobaan.

Istri dan kedua anak tercinta, Maria Immaculata Marsi, Lukas Agung Heriputranto dan Andreas Kurniawan Heripuranto yang telah banyak memberi dukungan, perhatian dan pengorbanan demi kelancaran studi ini.

Dr. Ir. Sony Heru Priyanto, M.M., Drs. Tulus Haryono, M.S., Dr. Latif Zahladi, M.M., Dr. Iman Sandjojo, Dra. Ni Nyoman Suarniki, M.M., Dra. Baroya Milasanti, M.M., Dra. Sulastri, M.Pd., M.M., Drs. Anang Kristianto, M.M., Mintarti Rahayu, S.E., M.S., Drs. Sujoko, Akt., M.Si., Dr. Iman Sandjojo, Drs. Meilan, M.Si., dan semua teman mahasiswa Pascasarjana Universitas Brawijaya angkatan tahun akademik 2001/2002. yang telah banyak memberikan dukungan.

Dekan, staf dan semua kolega Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta khususnya: Drs. Th. P.M. Gieles, S.J., Drs. E. Sumardjono, M.B.A., Drs. A. Triwanggono, M.S., Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., Drs. Th. Sutadi, M.B.A., Drs. F.A. Joko Siswanto, M.M, Akt., Drs. Hg. Suseno T.W., M.S., Drs. V. Supriyanto, S.U., dan Dra.Y. Rini Hardanti, M.Si. yang telah banyak memberikan dukungan.

Ir. Ign. Aris Dwiatmoko, M.Sc. dan Drs.P.Haryanto yang telah banyak memberikan masukan demi kesempurnaan Disertasi.

Kelg. Purwohanggono, Kelg. B.Jiyono, B.A., Kelg. Drs. E.Purwono, Kelg. Drs. V. Sudarto, Kelg. Fx. Maryono yang telah banyak memberi dukungan.

Dan semua pihak yang tak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang juga telah memberi dorongan dalam menyelesaikan studi.

Semoga semua pihak yang telah memberikan dukungan, motivasi, pengorbanan dan fasilitas seperti tersebut di atas mendapat imbalan yang berlebih dari Tuhan Yang Maha Murah.

Malang, 8 Desember 2004

Herry Maridjo

Repository Universitas Brawijaya

Herry Maridjo.2004. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. 8 Desember 2004. Pengaruh Orientasi Pasar dan Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan: dengan Lingkungan Pemasaran Sebagai Variabel Moderator (Studi Empirik pada Industri Hotel Melati di Daerah Istimewa Yogyakarta). Komisi Pembimbing, Ketua: Prof. Dr. Djumilah Zain, S.E., Armanu Thoyib, S.E., M.Sc., Ph.D., Prof. Dr. Moeljadi P, S.E.,S.U., dan Dr. Ir. Solimun, M.S.

RINGKASAN

Industri hotel melati merupakan industri yang strategis dan prospektif bagi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Hal ini terkait dengan kota Yogyakarta sebagai kota budaya sehingga merupakan daerah tujuan wisata baik bagi wisatawan nusantara (wisnus) maupun wisatawan mancanegara (wisman). Sejalan dengan menariknya bisnis hotel, jumlah hotel di kota Yogyakarta khususnya maupun DIY pada umumnya dari tahun ke tahun terus bertambah. Bertambahnya jumlah hotel ini tentu menimbulkan persaingan yang semakin ketat antar hotel dalam industri, sementara industri hotel memiliki sifat peka terhadap lingkungan pemasaran yang berubah. Keadaan ini memungkinkan perlunya pihak manajemen menggunakan pandangan pemasaran baru yaitu orientasi pasar dan menawarkan keunikan jasanya dengan tetap pada harga yang bersaing.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja perusahaan dengan lingkungan pemasaran sebagai variabel moderator pada industri hotel melati. Secara rinci tujuan penelitian ini: (1). untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap strategi generik yang dilakukan perusahaan; (2).untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja yang dicapai perusahaan; (3).untuk menganalisis pengaruh strategi generik terhadap kinerja yang dicapai perusahaan, dan; (4).untuk mengidentifikasi pengaruh gejolak pasar, intensitas persaingan, tekanan yang diakibatkan oleh isu terorisme, isu bom, nilai tukar rupiah terhadap valuta asing, dan keadaan ekonomi terhadap kuat lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja yang dicapai perusahaan.

Lokasi penelitian di Daerah Istimewa Yogyakarta meliputi kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kawasan Wisata Kaliurang, Kabupaten Bantul dan Kabupaten Gunungkidul. Populasi penelitian ini adalah 313 buah hotel melati yang tersebar di seluruh wilayah DIY, dan sampel sebesar 70% atau 219 buah hotel. Unit sampel penelitian ini adalah hotel melati, sedangkan respondennya para manajer hotel. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *proportional area random sampling.*

Instrumen utama yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner (khususnya mengenai butir-butir orientasi pasar) yang dipakai mengacu pada kuesioner yang dibuat oleh Narver dan Slater (1990) dan telah direvisi oleh Kumar *et al.* (1997). Kuesioner diantar langsung ke tempat responden (bukan per pos). Isian jawaban dari responden dikonversi dalam skala Likert 5 poin. Di samping data primer yang dikumpulkan lewat kuesioner ada data sekunder yang dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti dari: BPS, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, dan Jurnal.

Data yang telah terkumpul dianalisis dengan analisis *structural equation modeling (SEM),* dengan Program AMOS versi 4.01. Sebelum analisis untuk

melihat kausalitas antar variabel yang dihipotesiskan terlebih dahulu dilakukan uji validitas, uji reliabilitas dan analisis faktor konfirmatori. Hasil-hasil uji tersebut memenuhi kriteria yang dipersyaratkan.

Temuan penelitian ini adalah: (1). orientasi pasar dalam industri hotel melati terdiri dari orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi, fokus jangka panjang dan profitabilitas. Hal ini berarti bahwa para manajer dalam industri hotel melati telah menggunakan pandangan pemasaran baru yaitu orientasi pasar secara penuh; (2). Lambda untuk strategi diferensiasi jauh lebih besar dibanding dengan Lambda untuk strategi biaya rendah. Keadaan ini menggambarkan bahwa dalam industri hotel melati faktor keunikan/kekhasan penawaran jauh lebih penting/menentukan dibanding dengan faktor harga; (3). ROI dan ROR sama pentingnya dalam menentukan ukuran kinerja; (4). Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi generik yang dilakukan perusahaan; (5). Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan; (6). Strategi generik berpengaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan; (7). Variabel lingkungan pemasaran yang memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja adalah gejolak pasar, intensitas persaingan, isu terorisme, Isu bom dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing, sedangkan keadaan ekonomi yang membaik bersifat memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Kata-kata kunci:
Orientasi pasar; strategi generik; kinerja; lingkungan pemasaran, dan; industri hotel melati.

Repository Universitas Brawijaya

Herry Maridjo. 2004. Post Graduate Program Brawijaya University, December 8th, 2004. The Effects of the Market Orientation and Generic Strategy on the Company Performance: Using the Marketing Environment as the Moderator Variables. (Empirical Study at the Hotel Melati, in the Special Territory of Yogyakarta Province). Promotor: Prof. Dr. Djumilah Zain, S.E., Co- Promotors: Armanu Thoyib, S.E., M.Sc., Ph.D., Prof. Dr. Moeljadi P, S.E., S.U., dan Dr. Ir. Solimun, M.S.

SUMMARY

Melati hotel industry is a strategic and prospective one at the Special Territory of Yogyakarta province (DIY). This is related to the fact that Yogyakarta is the city of cultural center, therefore, the tourism destination for both domestic and foreign tourists. In line with the interesting hotel business, the number of hotel at the Yogyakarta is continually increasing from year to year. This increase creates a more escalating competition among hotels within the industry, while hotel industry is sensitive to the changing marketing environment. This condition requires the management to apply a new marketing vision, i.e., market-oriented vision, and to offer service uniqueness while keeping price at a competitive rate.

This research was aimed at exploring the influence of market orientation and generic strategy on the company performance using the marketing environment as the moderator variable, in *Melati* hotel industry. In detail, the purposes of this research are: (1) to analyze the influence of market orientation on generic strategy implemented by the companies; (2) to analyze the influence of market orientation on the company's performance; (3) to analyze the influence of generic strategy on the company's performance; and (4) to identify the influences of market turbulance, competition intensity, distress resulted from terrorism and bombing issues, *rupiah* to foreign currencies exchange rates, and economic conditions on the intensity of market orientation influences upon the company's performance.

The location of study is the Special Territory of Yogyakarta, covering the Yogyakarta municipality, Sleman District, Kaliurang tourism area, Bantul and Gunungkidul Districts. The population of study is 313 hotels of *Melati* class distributed over the DIY areas, and the sample of study is 70% of the population or 219 hotels. Unit of research sample is *Melati* hotel, while the respondents are the hotel managers. The sample was drawn by a proportional area random sampling technique.

Questionnaires were used as the main instruments for collecting the data. The questionnaires (especially those items for market orientation) refers to those modeled by Narver and Slater (1990) and has been revised by Kumar et. al. (1997). The questionnaires were directly delivered to the respondent sites (not via mails). The respondent entries were converted into Likert 5-point scale. In addition to the primary data collected from the respondents, the secondary data were collected from various sources such as BPS, Culture and Tourism Office, and Journals.

The data were then analyzed by the structural equation modeling (SEM) analysis, using the AMOS Program of version 4.01. Before the analysis of the data to observe the causality among the variables being hypothesized, the data were tested for validity, reliability, and confirmatory factors. The results of the tests fulfill the required criteria.

The results of the research show that: (1) market orientation in *Melati* hotel industry consists of orientation to customers, orientation to competitors, coordination among the functions, long-range focus and profitability, meaning that the managers in *Melati* hotel industry have applied a new marketing strategy, namely, full market-oriented; (2) the Lambda value for differentiation strategy is much higher than that for low cost strategy; this condition indicates that in *Melati* hotel industry, the uniqueness factor of supply is much more influential than price factor; (3) ROI and ROR are equally the same in determining the performance measurement; (4) market orientation has a positive influence on the generic strategy implemented by the company; (5) market orientation has a positive influence on the company's performance; (6) generic strategy has a positive influence on the company's performance; (7) marketing environment variables strengthening the influence of market orientation on performance are market turbulance, competition intensity, terrorism and bombing issues, and rupiah to foreign currency exchange rate, while the favorable economic conditions weaken the influence of market orientation on performance.

Keywords:
Market orientation, generic strategy, performance, marketing environment, and *Melati* hotel industry.

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kasih, atas segala limpahan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul: Pengaruh Orientasi Pasar dan Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan: dengan Lingkungan Pemasaran sebagai Variabel Moderator (Studi Empirik pada Industri Hotel Melati di Daerah Istimewa Yogyakarta). Di dalam tulisan ini disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi pendahuluan, kajian pustaka, kerangka konseptual dan hipotesis, metode peneltian, hasil penelitian dan pembahasan, dan diakhiri dengan kesimpulan dan saran.

Disadari bahwa dengan segala kekurangan dan keterbatasan penulis, maka walaupun telah diusahakan semaksimal mungkin, tetapi dirasakan masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang bersifat membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 8 Desember 2004

Herry Maridjo
Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN..... i
SUMMARY..... iii
KATA PENGANTAR..... v
DAFTAR ISI..... vi
DAFTAR TABEL..... x
DAFTAR GAMBAR..... xii
DAFTAR LAMPIRAN..... xiii
BAB I PENDAHULUAN..... 1
1.1. Latar Belakang..... 1
1.2. Rumusan Masalah..... 16
1.3. Tujuan Penelitian..... 17
1.4. Manfaat Penelitian..... 18
BAB II KAJIAN PUSTAKA..... 20
2.1. Arti Penting Pemasaran dalam Perusahaan..... 20
2.2. Filosofi Manajemen Pemasaran..... 22
2.3. Orientasi Pasar: Suatu Filosofi untuk Memenuhi Kepuasan Pelanggan..... 26
2.3.1. Orientasi Pelanggan..... 33
2.3.2. Orientasi Pesaing..... 38
2.3.3. Koordinasi antar Fungsi..... 41
2.3.4. Profitabilitas..... 42
2.3.5. Fokus Jangka Panjang..... 43
2.4. Lingkungan Pemasaran..... 45
2.5. Lima Kekuatan Pokok Persaingan..... 46
2.6. Strategi Bersaing..... 48
2.6.1.Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh..... 49
2.6.2.Strategi Diferensiasi..... 51
2.6.3.Strategi Fokus..... 53
2.7. Penelitian-penelitian Sebelumnya..... 53
2.7.1. Narver dan Slater.1990. *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*..... 54
2.7.2. Kohli dan Jaworski.1990.*Market Orientation:The Construct, Research Proposition and Managerial. Implication*..... 56

2.7.3. Slater dan Narver. 1994. *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relatonship?*..... 58
2.7.4. Kumar, Subramanian dan Youger. 1994. *Performance Oriented: Toward a Succesfull Strategy*..... 60
2.7.5. Raju, Lonial dan Gupta.1995. *Market Orientation and Performance in The Hospital Industry* 62
2.7.6. Pelham dan Wilson. 1996. *A Longitudinal Study of Impact of Market Structure, Firm Structure, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firms Performance*..... 65
2.7.7.Luo.1999. *Environment-Strategy-Performance Relations in Small Businesses in China: A Case of Township and Village Enterprises in Shouthern China*..... 70
2.8. Mapping Hasil Penelitian Terdahulu..... 73
2.9. Keterbatasan Umum Penelitian Terdahulu..... 82
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS..... 84
3.1. Kerangka Konseptual..... 84
3.2. Hipotesis..... 87
BAB IV METODE PENELITIAN..... 94
4.1. Jenis penelitian..... 94
4.2. Lokasi Penelitian..... 94
4.3. Instrumen Penelitian..... 95
4.4.Teknik Pengumpulan Data..... 96
4.5. Populasi, Unit Sampel, Responden dan Teknik Sampling 96
4.6. Variabel dan Hubungan antar Variabel..... 98
4.7. Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya..... 103
4.8.Validitas dan Reliabilitas..... 106
4.9.Tahap Analisis Data..... 108
4.10. Model Persamaan Struktural..... 108
4.10.1. Pengembangan Model Berbasis Teori..... 110
4.10.2. Pengembangan Diagram Alur untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas..... 110
4.10.3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan..... 111
4.10.4. Memilih Input dan Estimasi Model..... 113
4.10.5. Masalah Identifikasi..... 114
4.10.6. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik..... 114

4.10.7. Interpretasi Pengukuran Variabel Laten dan Keseluruhan Model..... 117
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 119
5.1.Hasil Penelitian..... 119
5.1.1. Gambaran Umum Daerah Penelitian..... 119
5.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas..... 124
5.1.2.1.Uji Validitas Konvergen..... 124
5.1.2.2.Uji Validitas Diskriminan..... 125
5.1.2.3.Uji Reliabilitas..... 127
5.1.3. Deskripsi Responden..... 128
5.1.3.1. Deskripsi Responden Dilihat dari Tingkat Penddikan Terakhir..... 129
5.1.3.2. Deskripsi Responden Dilihat dari Lama memimpin Hotel..... 130
5.1.3.3.Deskripsi Responden Dilihat dari Statusnya sebagai Perintis atau Bukan Perintis 131
5.1.3.4. Deskripsi Responden Dilihat dari Jenis Kelamin..... 132
5.1.3.5. Deskripsi Responden Dilihat dari Kepemilikannya atas Bisnis Lain..... 134
5.1.3.6. Deskripsi Responden atas Persepsinya terhadap Orientasi Pasar, Strategi Generik, Lingkungan dan Kinerja..... 135
5.1.4. Analisis Faktor Konfirmatori..... 146
5.1.5. Model Persamaan Struktural..... 149
5.2. Pembahasan 154
5.2.1. Indikator-indikator Variabel Orientasi Pasar..... 156
5.2.2. Indikator-indikator Strategi Generik..... 159
5.2.3. Indikator-indikator Variabel Kinerja..... 160
5.2.4. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Strategi Generik..... 161
5.2.5. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja..... 163
5.2.6. Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja..... 164
5.2.7.Variabel-variabel Moderator Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja..... 166
5.2.7.1. Gejolak Pasar sebagai Variabel Moderator

yang Memperkuat Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja..... 167
5.2.7.2.Intensitas Persaingan sebagai Variabel Moderator yang Memperkuat Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja..... 169
5.2.7.3. Kondisi Perekonomian sebagai Variabel Moderator yang Memperlemah Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja..... 171
5.2.7.4. Isu Terorisme sebagai Variabel Moderator yang Memperkuat Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja..... 173
5.2.7.5. Isu Bom sebagai Variabel Moderator yang Memperkuat Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja..... 175
5.2.7.6. Nilai Tukar Rupiah terhadap Valuta Asing sebagai Variabel Moderator yang Memperkuat Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja..... 177
5.3. Temuan Penelitian..... 179
5.4. Keterbatasan Penelitian..... 184
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN..... 186
6.1. Kesimpulan..... 186
6.2.Saran-saran..... 187
DAFTAR PUSTAKA..... 191
LAMPIRAN..... 198

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
2.1.	Perbedaan konsep pemasaran dan konsep produksi	24
2.2.	Perbedaan konsep pemasaran dan penjualan	25
2.3.	Mapping hasil penelitian terdahulu	73
2.4.	Perbedaan dan persamaan antara penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian-penelitian sebelumnya	80
4.1.	Jumlah sampel per daerah	97
4.2.	Ukuran sampel minimal dan banyaknya variabel	98
4.3.	*Goodness of fit index*	117
5.1.	Komposisi hotel di DIY menurut klasnya tahun 2003	122
5.2.	Deskripsi hotel melati di DIY dilihat dari tahun berdirinya	123
5.3.	Uji validitas konvergen dengan menunjukkan *critical ratio* lebih besar dari *standard error*	125
5.4.	Hasil uji hipotesis validitas deskriminan hubungan antara orientasi dan kinerja, strategi generik dan kinerja, dan orientasi pasar dan kinerja	126
5.5.	Uji validitas diskriminan dengan menunjukkan perbandingan *free model* dan *constrained model*	126
5.6.	Uji reliabilitas konstruk	128
5.7.	Deskripsi responden dilihat dari tingkat pendidikan terakhir	129
5.8.	Deskripsi responden dilihat dari lama memimpin hotel	130
5.9.	Deskripsi responden dilihat dari statusnya, sebagai perintis atau bukan perintis	132
5.10.	Deskripsi responden dilihat dari jenis kelamin	133
5.11.	Deskripsi responden dilihat dari kepemilikannya atas bisnis lain	134
5.12.	Distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator orientasi pasar	136
5.13.	Skor rerata persepsi responden terhadap indikator-indikator orientasi pasar	137
5.14.	Distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator strategi generik	139
5.15.	Skor rerata persepsi responden terhadap indikator-indikator strategi generik	140

5.16. Distribusi frekuensi persepsi responden terhadap indikator-indikator lingkungan..... 142
5.17. Skor rerata persepsi responden terhadap variabel-variabel lingkungan pemasaran..... 143
5.18. Distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator kinerja..... 144
5.19. Skor rerata persepsi responden terhadap indikator-indikator kinerja..... 145
5.20. Uji kesesuaian model untuk analisis faktor konfirmatori..... 147
5.21. Nilai lambda dan bobot faktor indikator-indikator orientasi pasar, strategi generik dan kinerja dengan variabel-variabel terukur..... 148
5.22. Evaluasi kesesuaian model..... 150
5.23. Evalusasi kesesuaian model setelah dimodifikasi..... 152
5.24. *Regression weight* setelah modifikasi 153

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
3.1.	Kerangka pikir penelitian.....	87
4.1.	Diagram alur pengaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja, dengan lingkungan pemasaran sebagai variabel moderator...	110
5.1.	Pengaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja dengan lingkungan pemasaran sebagai variabel moderator.....	151

DAFTAR LAMPIRAN

Tabel

No	Judul	Halaman
L.1.1.	Kunjungan wisatawan ke DIY tahun 1994-2000	198
L.1.2.	Tempat menginap wisman selama berkunjung di DIY tahun 1998-2001	198
L.1.3.	Lama tinggal (*length of stay*) wisman di DIY tahun 1998-2001	198
L.1.4.	Pendapat wisman mengenai kualitas produk dan layanan di DIY tahun 2000-2001	198
L.1.5.	Rekomendasi dan kunjungan ulang tahun 2000-2001	199
L.4.1.	Karakteristik tamu hotel per wilayah dilihat dari tujuan kunjungan	199
L.5.1.	Distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator orientasi pasar (lengkap)	199
L.5.2.	Distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator strategi generik (lengkap)	200
L.5.3.	Distribusi frekuensi persepsi responden terhadap indikator-indikator lingkungan pemasaran (lengkap)	200
L.5.4.	Distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator kinerja ((lengkap)	201
L.5.5.	*Regression weight* sebelum modifikasi	201
L.5.6.	Perbandingan nilai estimasi sebelum dan setelah modifikasi	201
L.5.7.	Nilai lamda indikator-indikator orientasi pasar, strategi generik dan kinerja dengan variabel-variabel terukur	202
L.5.8.	*Standardized direct effects-estimates*	202
L.5.9.	*Standardized indirect effects-estimates*	203
L.5.10.	*Total effects-estimates*	204

Gambar

No	Judul	Halaman
L.5.1.	Validitas diskriminan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja tanpa konstrain	205
L.5.2.	Validitas diskriminan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja dengan konstrain	205
L.5.3.	Validitas diskriminan hubungan antara strategi generik dan kinerja tanpa konstrain	206

L.5.4. Validitas diskriminan hubungan antara strategi generik dan kinerja dengan konstrain..... 206
L.5.5. Validitas diskriminan hubungan antara orientasi pasar dan strategi generik tanpa konstrain..... 207
L.5.6. Validitas diskriminan hubungan antara orientasi pasar dan strategi generik dengan konstrain..... 207
L.5.7. Analisis konfirmatori variabel orientasi pasar, strategi generik dan kinerja..... 208
L.5.8. Pemgaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja dengan lingkungan pemasaran sebagai variabel moderator (sebelum modifikasi)..... 208
L.5.9. Pengaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja dengan lingkungan pemasaran sebagai variabel moderator (setelah modifikasi)..... 209
- Hasil *(print-out)* olah data dengan AMOS versi 4.01..... 210

Kuesioner
- Kuesioner penelitian dengan pengelompokan butir-butir pernyataan atas dasar variabel penelitian (tidak diberikan ke responden)..... 227
- Kuesioner penelitian (yang diberikan kepada responden)..... 231
- Kuesioner penelitian dari Narver Slater (1990) yang telah direvisi oleh Kumar *et al* .(1997)..... 235

Surat Pengantar/ Izin
- Copy Surat Pengantar dari Ketua Gabungan Perhotelan Yogyakarta, no:09/GPY/X/2003, tertanggal 8 Oktober 2003..... 239
- Copy Surat Keterangan /Ijin Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Kepala Badan Kesatuan dan Perlindungan Masyarakat, No: 070/5339, tertanggal 15 Oktober 2004..... 240

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Fungsi pemasaran dalam perusahaan memegang peran sangat penting, karena kegagalan fungsi pemasaran berarti kegagalan perusahaan. Seorang ahli manajemen bernama Drucker (1954:16) pernah mengatakan bahwa pemasaran jauh lebih penting dari pada produksi. Perusahaan mungkin mudah untuk membuat produk, tetapi belum tentu dapat memasarkannya. Ia juga mengatakan bahwa pemasaran bukan merupakan sebuah fungsi manajemen yang terpisah dengan fungsi lainnya, tetapi merupakan fungsi dari keseluruhan bisnis (Drucker, dalam Philip Kotler *et al.,* 1999:1).

Dalam upaya memasarkan produk, ada beberapa filosofi (konsep) yang dapat dipilih oleh pihak manajemen. Filosofi (konsep) yang dimaksud adalah: konsep produksi *(production concept)*, konsep produk *(product concept)*, konsep penjualan (*selling concept)*, konsep pemasaran *(marketing concept)* dan konsep pemasaran sosial *(societal marketing concept)* (Kotler dan Armstrong, 2001:15-21).

Konsep produksi adalah suatu filosofi bahwa konsumen selalu menyukai dan mau membeli produk perusahaan sejauh harga terjangkau oleh mereka, sedangkan konsep produk adalah suatu filosofi bahwa perusahaan akan berhasil memasarkan produknya, apabila produk yang dipasarkannya memiliki keunggulan dibanding dengan produk pesaing. Sementara konsep penjualan adalah suatu filosofi bahwa konsumen mau membeli produk yang ditawarkan perusahaan, sejauh perusahaan melakukan usaha-usaha promosi dan penjualan secara agresif. Selanjutnya konsep pemasaran adalah suatu filosofi bahwa

perusahaan dapat sukses memasarkan produknya apabila pihak manajemen mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen dan memenuhinya dengan cara yang lebih unggul dibanding dengan cara-cara yang dilakukan pesaing. Terakhir, konsep pemasaran sosial adalah filosofi bahwa perusahaan dapat sukses memasarkan produknya apabila pihak manajemen mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen, dan memenuhinya dengan cara yang lebih unggul dibanding dengan cara-cara yang dilakukan pesaing dengan tetap memperhatikan kesejahteraan masyarakat secara luas.

Walaupun keberhasilan dalam menerapkan konsep-konsep tersebut sangat tergantung pada karakteristik produk atau jasa dan sifat pasar, namun dalam persaingan yang semakin ketat dewasa ini ada kecenderungan bahwa kebanyakan perusahaan telah bergeser dari konsep produksi, konsep produk atau konsep penjualan ke konsep pemasaran atau bahkan ke konsep pemasaran sosial. Dengan menerapkan konsep pemasaran atau konsep pemasaran sosial tersebut, diharapkan konsumen selalu puas sehingga laba jangka panjang sebagai konsekuensinya dapat tercapai. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Drucker (dalam Kotler *et al.*,1999:1), bahwa keberhasilan bisnis tidak ditentukan oleh produsen tetapi oleh pelanggan.

Konsep pemasaran pada dasarnya merupakan suatu filosofi bisnis (McNamara, 1972:51). Sejauh mana suatu perusahaan telah menerapkan filosofi bisnisnya, hal itu dapat dilihat pada aktivitas dan perilaku organisasinya. Menurut McCarthy dan Perreault (1984:36), perusahaan yang menerapkan konsep pemasaran, disebut perusahaan yang berorientasi pasar *(market oriented)*.

Karena orientasi pasar merupakan filosofi atau budaya organisasi, maka orientasi pasar tersebut akan mempengaruhi intensitas organisasi dalam

mengimplementasikan dan memilih strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Shrivasta (1985:107) yang mengatakan bahwa orientasi pasar sebagai budaya organisasi dapat membentuk strategi. Sementara Baradway *et al.* (1993:83-84) melihat hubungan budaya dan strategi dari sumber-sumber keunggulan bersaing berkelanjutan *(sustainable competitive advantage).* Menurutnya suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila perusahaan yang bersangkutan memiliki keunggulan dalam diferensiasi atau mencapai biaya rendah atau keduanya. Ada banyak sumber yang menyebabkan pencapaian posisi tersebut, salah satunya adalah budaya organisasi. Orientasi pasar merupakan budaya organisasi, jadi orientasi pasar dapat menjadi sumber strategi.

Apabila Baradway *et al.* (1993:83-84) melihat hubungan antara orientasi dengan strategi dari tinjauan sumber-sumber keunggulan bersaing berkelanjutan, Collins dan Porras (1996:65-69), melihat hubungan orientasi pasar dan strategi dari hirarki tujuan organisasi. Menurut Collin dan Porras (1996:67) orientasi pasar dapat dipandang sebagai *core value,* yang tak lain adalah *way of life* organisasi. *Core value* ini merupakan bagian dari *core ideology*, dan *core ideology* merupakan komponen dari visi organisasi. Visi organisasi akan menjadi acuan strategi, dan karena orientasi pasar merupakan komponen dari visi organisasi, maka orientasi pasar juga menjadi acuan strategi.

Menurut Porter (1980:35), ada tiga strategi generik yang dapat dipilih oleh manajemen yaitu strategi diferensiasi, strategi keunggulan biaya menyeluruh dan strategi fokus. Strategi fokus sebenarnya bukan merupakan strategi yang berdiri sendiri, melainkan strategi diferensiasi atau keunggulan biaya menyeluruh atau kombinasinya yang diimplementasikan untuk memenangkan persaingan

pada kelompok pembeli atau pasar tertentu, dan bukan pembeli dari pasar yang diperebutkan oleh keseluruhan industri (Porter 1980:38-39). Sedangkan Aaker (1998:6) mengatakan bahwa strategi biaya rendah atau diferensiasi adalah dua strategi dasar yang tersedia bagi perusahaan dan semua keberhasilan strategi akan melibatkan satu atau kedua strategi tersebut.

Pada penelitian ini, yang dimaksud dengan strategi generik adalah strategi diferensiasi atau strategi keunggulan biaya menyeluruh atau kombinasinya. Pertimbangan penulis tidak memasukkan strategi fokus karena dengan membatasi pada kelompok hotel melati konsumen yang dilayani dapat diandaikan lebih kurang homogen. Dari penelitian pendahuluan yang penulis lakukan, diperoleh kesimpulan sementara bahwa tidak ada hotel melati yang secara khusus hanya melayani segmen pasar tertentu yang tidak dilayani hotel melati lainnya. Fakta sementara ini menunjukkan bahwa tidak ada hotel melati yang secara khusus melakukan strategi fokus. Karena penerapan strategi pada hakikatnya dimaksudkan untuk memenangkan persaingan, dan perusahaan yang menang dalam persaingan berarti perusahaan yang unggul secara relatif bila dibanding dengan pesaing, maka derajat strategi diduga akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Organisasi merupakan suatu sistem terbuka, maka kinerjanya juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungannya, khususnya lingkungan pemasaran. Menurut Perreault dan McCarthy (1999:102-111) lingkungan pemasaran terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik, hukum dan sosial-budaya. Berkenaan dengan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja, Kohli dan Jaworski (1990:14-15) mengatakan ada empat faktor lingkungan pemasaran yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara orientasi pasar dan kinerja.

yaitu gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian dan gejolak teknologi.

Karena industri hotel melati, sangat sedikit mengalami gejolak teknologi, maka pada penelitian ini gejolak teknologi tidak dimasukkan sebagai variabel yang mempengaruhi kuat lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Di sisi lain, dengan memperhatikan sifat industri perhotelan yang tak dapat dipisahkan dengan sektor pariwisata, dan sifat sektor pariwisata peka terhadap situasi politik dan keamanan, maka dalam penelitian ini dimasukkan variabel gejolak politik dan keamanan sebagai variabel yang mempengaruhi kuat lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Dengan memperhatikan situasi terkini, maka yang termasuk dalam gejolak politik dan kemanan adalah isu bom **(misalnya bom "Bali")** dan isu terorisme. Walaupun isu bom merupakan bagian dari isu terorisme, pada penelitian ini kedua variabel tersebut dipisahkan karena dampak yang ditimbulkan oleh peledakan bom terhadap kehidupan pariwisata pada umumnya maupun industri hotel pada khususnya bersifat luar biasa *(extraordinary)*. Di samping itu juga dimasukkan variabel kurs rupiah terhadap valuta asing (selanjutnya disebut kurs valuta) sebagai variabel yang mempengaruhi kuat lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Pada penelitian ini akan dianalisis secara rinci bagaimana pengaruh masing-masing variabel lingkungan pemasaran tersebut dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian yang dimaksud dengan lingkungan pemasaran yang diduga memperkuat atau memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pada penelitian ini adalah gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian,

gejolak politik dan keamanan (isu bom dan isu terorisme), dan kurs rupiah terhadap valuta asing.

Pertama, adalah gejolak pasar. Gejolak pasar yaitu tingkat perubahan komposisi pelanggan dan preferensinya. Menurut Kohli dan Jaworski (1990:14-15); Slater dan Narver (1994:47-48), perusahaan yang beroperasi pada pasar yang lebih bergejolak harus memodifikasi produk atau jasa yang ditawarkan secara terus-menerus agar supaya dapat memenuhi preferensi pelanggan yang selalu berubah. Di sisi lain suatu perusahaan yang beroperasi pada pasar yang stabil hanya membutuhkan perubahan kecil terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Karenanya perusahaan-perusahaan yang beroperasi di pasar yang lebih bergejolak cenderung memiliki kebutuhan orientasi pasar yang lebih besar dibanding di pasar yang stabil. Dengan kata lain, gejolak pasar cenderung memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk dimiliki, dipakai atau dikonsumsi sehingga dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen (Kotler dan Armstrong, 2001:291). Jasa adalah kegiatan atau manfaat yang ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang pada esensinya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan suatu kepemilikan (Kotler dan Armstrong, 2001:291). Dalam industri hotel melati jasa inti (*core service*) yang ditawarkan adalah kamar hotel yang dapat digunakan untuk jangka waktu tertentu. Sekalipun jasa inti yang ditawarkan oleh hotel adalah kamar hotel, namun pihak manajemen dapat memodifikasi jasanya dengan menambah perlengkapan kamar hotel, memberi kemudahan dalam proses *check-in* dan *check out*, menyediakan fasilitas penjemputan dan pengantaran dan lain sebagainya yang pada hakikatnya

merupakan jasa tambahan (*augmented service*). Dengan ada jasa tambahan ini menyebabkan jasa inti menjadi termodifikasi.

Kedua, adalah intensitas persaingan. Menurut Houston (1986:83) dan Kohli dan Jaworski (1990:15) dalam ketiadaan persaingan, organisasi dapat berjalan dengan baik walaupun dengan orientasi pasar yang minimum, karena pelanggan cenderung dapat menerima apa yang ditawarkan oleh perusahaan. Sebaliknya, dalam kondisi persaingan yang kuat, pelanggan memiliki pilihan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka, sehingga organisasi dengan orientasi pasar yang minimum akan kehilangan pelanggannya. Dengan demikian, semakin kuat intensitas persaingan semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Ketiga, kondisi perekonomian. Para ahli ekonomi menyatakan bahwa kondisi perekonomian yang baik ditandai dengan permintaan yang kuat, dan organisasi dapat berjalan terus sekalipun dengan orientasi pasar yang minimum (Kohli dan Jaworski 1990:15; Scherer 1980:23-24). Hal ini menunjukkan bahwa dalam suatu pasar yang ditandai dengan pertumbuhan permintaan yang kuat sehingga permintaan sama atau melebihi penawaran, pelanggan cenderung menerima apa yang ditawarkan perusahaan dalam industri. Sebaliknya dalam kondisi perekonomian dengan pertumbuhan permintaan yang lemah, perusahaan harus melakukan usaha-usaha ekstra untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan, kemudian menawarkan nilai yang lebih *superior* dengan cara yang lebih efektif dibanding dengan pesaing untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan tersebut. Dengan demikian ada kecenderungan bahwa semakin buruk kondisi perekonomian semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja atau

sebaliknya semakin baik kondisi perekonomian, semakin lemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Keempat, gejolak politik dan keamanan. Untuk memahami gejolak politik dan keamanan perlu difahami dahulu arti lingkungan politik dan kemanan. Lingkungan politik terdiri hukum, keputusan-keputusan lembaga pemerintah dan tekanan-tekanan kelompok yang mempengaruhi dan membatasi perusahaan dan individu dalam masyarakat. Isu bom maupun bentuk teror yang lain adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh kelompok-kelompok tertentu untuk menekan pihak lain (pemerintah atau lawan politik). Situasi ini akan menimbulkan ketidakamanan bagi para wisatawan.

Industri perhotelan yang tak dapat dipisahkan dengan sektor pariwisata pada umumnya peka terhadap lingkungan politik dan keamanan. Dengan adanya isu bom dan isu terorisme menyebabkan para wisatawan khususnya wisatawan mancanegara merasa tidak aman, ditambah lagi negara-negara tertentu memberi keputusan politik untuk melindungi keselamatan warga negaranya dengan mengeluarkan *travel warning* atau bahkan larangan berwisata atau bepergian ke Indonesia.

Pemikiran bahwa lingkungan politik dan keamanan khususnya yang berkaitan dengan isu bom dan isu terorisme dapat mempengaruhi kuat-lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut. Organisasi yang bekerja dalam situasi politik dan keamanan yang kondusif hanya membutuhkan tingkat orientasi pasar minimum, sebaliknya dalam situasi politik dan keamanan yang bergejolak organisasi membutuhkan tingkat orientasi pasar yang lebih tinggi. Dengan demikian semakin tinggi gejolak politik dan keamanan, semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Secara

rinci dapat dikemukakan semakin kuat tekanan yang diakibatkan oleh isu bom dan isu terorisme semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Kelima, nilai tukar rupiah terhadap valuta asing. Dalam perdagangan internasional ada kaidah bahwa kuat lemahnya permintaan luar negeri tergantung oleh kuat lemahnya nilai tukar mata uang dalam negeri terhadap mata uang asing *(ceteris paribus).* Semakin kuat nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing semakin terasa mahal harga-harga produk dalam negeri yang diharga rupiah apabila dilihat dari pembeli luar negeri yang memiliki mata uang asing (bukan rupiah), dan apabila nilai tukar rupiah melemah maka keadaan akan menjadi sebaliknya. Analog dengan kondisi perekonomian seperti yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990:15) dan Scherer (1980:23-24), dalam situasi di mana harga-harga jasa hotel yang ditawarkan terasa mahal bagi pembeli luar negeri, perusahaan perlu meningkatkan orientasi pasarnya, sedangkan pada situasi di mana harga terasa murah cukup dengan orientasi pasar yang minimum. Dengan demikian semakin kuat nilai tukar rupiah terhadap valuta asing, semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mencoba menguji hubungan antara orientasi pasar dan kinerja, tetapi sejauh ini kebanyakan penelitian-penelitian tersebut mengambil subjek pada perusahaan manufaktur dan baru tiga buah pada industri jasa yaitu industri *hospital/ health care* dan *entertainment*. Di antara penelitian-penelitian dalam industri manufaktur, *hospital/health care* dan *entertainment* tersebut yang sangat relevan dengan penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh: Kohli dan Jaworski (1990:1-18), Narver dan Slater (1990:20-35), Slater dan Narver (1994:46-55), Kumar, Subramanian dan Youger (1997:10-20), Raju, Lonial dan Gupta (1995:34-41), Pelham dan Wilson

(1996:27-43), Luo (1999:37-52), Pelham (1997:55-76), Verhees (1998:1-15), Horng dan Chen (1998:79-85) dan Voss dan Voss (1998:278-298)

Pada penelitian ini penulis tertarik untuk meneliti pengaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja perusahaan, dengan faktor lingkungan pemasaran sebagai variabel moderator pada industri hotel melati di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hotel melati adalah usaha pelayanan penginapan bagi umum yang dikelola secara komersial menggunakan sebagian atau seluruh bagian bangunan. Hotel melati ini tergolong ke dalam hotel non bintang menurut ketentuan yang dipersyaratkan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata (Badan Pusat Statistik Propinsi DIY, 2003:15).

Pertimbangan penulis mengambil subjek penelitian industri hotel melati di Daerah Istimewa Yogyakarta, karena industri hotel melati merupakan industri yang penting dan memiliki prospek yang baik bagi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), sementara penelitian dengan subjek, masalah dan variabel-variabel seperti tersebut di atas sejauh pengetahuan penulis belum pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti lain. Hotel melati di DIY saat ini sebanyak 313 buah dengan jumlah kamar sebanyak 5.650 buah (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Proponsi DIY, 2003:98-110).

Industri perhotelan tidak pernah dapat dipisahkan dengan sektor pariwisata pada umumnya, karena konsumen jasa perhotelan tersebut sebagian besar adalah para wisatawan, baik wisatawan mancanegara (wisman) maupun wisatawan nusantara (wisnus). Secara umum kondisi kepariwisataan di Proponsi DIY merupakan cerminan dari kondisi kepariwisataan nasional, khususnya apabila dikaitkan dengan perkembangan wisatawan mancanegara. Kunjungan wisatawan mancanegara di Indonesia selama tahun-tahun 1990-1999

menunjukkan tingkat pertumbuhan yang positif, meskipun pada tahun 1998 mengalami penurunan yang signifikan. Penurunan tersebut dikarenakan kondisi sosial politik dalam negeri, kerawanan sosial , serta dampak dari pemberitaan negatif tentang Indonesia yang terjadi pada tahun tersebut (Dinas Pariwisata Propinsi DIY, 2001:1). Angka kunjungan wisman berangsur pulih pada tahun 2000, dengan kenaikan kunjungan sebesar 3%, angka pertumbuhan secara nasional terlihat positif kecuali tahun 1998 (minus 11%), dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 9-10% tiap tahunnya (Dinas Pariwisata Propinsi DIY, 2001:1).

Sebagai salah satu Daerah Tujuan Wisata (DTW) di Indonesia, Propinsi DIY memiliki kekhasan tersendiri, khususnya terkait dengan kekayaan peninggalan sejarah budaya yang sudah menjadi *image* dari DTW ini, diperkuat dengan citranya sebagai *The Heart of Javanese Culture.* Tingkat pertumbuhan wisatawan ke DIY berfluktuasi menurun sejak tahun 1997 dan mulai menaik kembali sejak tahun 1999. Dengan kecenderungan yang menaik diharapkan bahwa kondisi kepariwisataan di DIY akan pulih kembali untuk tahun-tahun mendatang (Lampiran, Tabel L.1.1).

Sekalipun kunjungan wisman ke Yogyakarta relatif kecil dibandingkan dengan wisnus, tetapi keberadaannya turut memberikan dampak positif bagi perkembangan bisnis pariwisata (perhotelan, jasa perjalanan, restoran dan objek atau atraksi wisata), serta perekonomian masyarakat pada umumnya (kerajinan, perdagangan, ekspor dan lain sebagainya). Pembelanjaan wisman ini telah menimbulkan *multiplier effect* yang dapat turut menggerakkan perekonomian daerah, meskipun data *multiplier effect* ini belum pernah diteliti (Dinas Pariwisata Propinsi DIY, 2000:3).

Untuk menjawab persoalan tersebut penulis kemukakan hasil-hasil penelitian selama empat tahun berturut-turut yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Propinsi DIY yang dilaporkan secara tahunan dengan judul "Analisis Karakteristik dan Belanja Wisatawan Mancanegara di Daerah Istimewa Yogyakarta tahun...." dari tahun 1998 sampai dengan 2001. Berkenaan dengan penelitian yang penulis lakukan maka data penting yang perlu diperhatikan adalah data yang berkaitan dengan tempat para wisatawan menginap, lamanya menginap, pendapatnya tentang layanan di DIY dan rencana kunjungan atau rekomendasinya di waktu yang akan datang. Karena penelitian-penelitian terdahulu masih terbatas pada wisman, maka data yang dimaksud juga terbatas pada data yang berkaitan dengan wisman.

Dari hasil survai yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Propinsi DIY tahun 1998-2001 dapat diketahui bahwa rata-rata penggunaan jasa penginapan hotel melati bagi wisman tidak berbeda secara signifikan dibandingkan dengan hotel berbintang. Dari hasil survai tersebut diperoleh informasi bahwa tempat menginap wisman selama berkunjung di DIY tahun 1998-2001 secara rata-rata adalah: hotel berbintang 44,93%, hotel melati 43,27%, rumah keluarga/teman 3,80% dan lain-lain 8,00% (Lampiran, Tabel L.1.2). Sekalipun belum ada penelitian mengenai masalah tempat menginap bagi wisnus, tapi dengan daya beli yang masih terbatas sebagian besar dari mereka cenderung banyak menggunakan jasa hotel melati daripada hotel berbintang, hal ini tentu merupakan kesempatan baik bagi pasar hotel melati.

Dalam peta Daerah Tujuan Wisata (DTW) Indonesia, Yogyakarta merupakan *the second destination* setelah Bali atau Jakarta, hal ini tentu akan mempengaruhi lama tinggal *(length of stay)* wisatawan menginap di hotel. Dari

survai yang pernah dilakukan oleh Dinas Pariwisata Propinsi DIY dapat dilihat bahwa kebanyakan wisatawan tinggal untuk waktu 3-4 hari, baru kemudian diikuti dengan 1-2 hari dan 5-7 hari (Lampiran, Tabel L.1.3). Lama tinggal tersebut memang tidak terlalu panjang, namun dengan pertimbangan DIY sebagai *the second destination* setelah Bali atau Jakarta, maka bila dimanfaatkan secara baik oleh pihak hotel, peluang tersebut merupakan potensi yang mendatangkan laba.

Selanjutnya perlu dikemukakan bagaimana tanggapan mereka tentang pelayanan yang diperoleh selama di DIY, dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana mereka mempunyai kesan terhadap DIY. Kesan tersebut sangat menentukan apakah para wisatawan di masa mendatang mempunyai rencana berkunjung ke DIY lagi atau tidak, atau menentukan bagaimana rekomendasi mereka kepada orang lain mengenai DIY.

Dari hasil survai yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Propinsi DIY dapat dilihat bahwa sebagian besar wisman berpendapat "baik" (74,74% tahun 2000 dan 71,99% tahun 2001), atau bahkan beberapa berpendapat "sangat baik" (14,16% tahun 2000 dan 14,93% tahun 2001), relatif sedikit yang berpendapat "buruk"(8,84% tahun 2000 dan 10,47% tahun 2001) dan sangat sedikit yang berpendapat "sangat buruk" (2,26% tahun 2000 dan 2,39% tahun 2001) mengenai produk atau layanan yang mereka terima selama berkunjung di DIY (Lampiran, Tabel L.1.4). Pendapat mereka ini tentu memberi dampak positif bagi DIY sebagai daerah tujuan wisata pada umumnya dan dunia perhotelan pada khususnya di waktu yang akan datang.

Bagaimana tanggapan mereka tentang rencana kunjungan ulang atau rekomendasinya kepada orang lain mengenai DIY. Dari survai yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata DIY dapat dilihat bahwa hanya sedikit wisman yang tidak

merekomendasikan (7% untuk tahun 2000 dan 17% untuk tahun 2001) untuk melakukan kunjungan ulang atau memberi tahu kepada teman/keluarga, sebagian besar merekomendasikan kepada teman/keluarga untuk melakukan kunjungan ke DIY (62% untuk tahun 2000, dan 2001), bahkan ada yang merencanakan untuk melakukan kunjungan ulang (32% untuk tahun 2000 dan 21% untuk tahun 2001) (Lampiran, Tabel L.1.5). Keadaan ini tentu akan memberi prospek yang sangat baik bagi DIY sebagai daerah tujuan wisata pada umumnya dan pemasaran hotel pada khususnya. Penjelasan tersebut di atas memberikan gambaran bahwa bagi DIY bisnis hotel melati menduduki posisi penting dan prospektif.

Sekalipun industri hotel melati tergolong usaha kecil *(small business)*, yang mungkin tidak merumuskan secara tertulis misi, visi dan strategi perusahaan tetapi penelitian mengenai orientasi pasar tetap relevan dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Wilson dan Pelham (1996:28), bahwa *small business* adalah suatu bisnis yang justru mempunyai kemampuan kuat untuk melakukan orientasi pasar karena memiliki dua karakteristik yang tidak dimiliki oleh usaha besar, yaitu : (1). memiliki budaya di mana hubungan antar orang dalam organisasi lebih kohesif dan struktur organisasi yang lebih sederhana, dan; (2). jumlah lini produk dan pelanggan yang lebih terbatas. Penelitian-penelitian terdahulu yang mengambil subjek *small business* antara lain Pelham dan Wilson (1996: 27-43), Luo (1999: 37-52), Pelham (1997:55-76), Verhees (1998:1-15), (3). Horng dan Chen (1998: 79-85).

Industri hotel melati tergolong industri jasa, dengan karakteristik seperti jasa-jasa lainnya. Perbedaan jasa dengan barang adalah: konsumen tidak pernah mendapatkan kepemilikan atas jasa yang ditawarkan, produk jasa

bersifat tak berwujud, keterlibatan pelanggan lebih besar dalam proses produksi, orang lain mungkin membentuk bagian produk, banyak layanan sukar dinilai oleh pelanggan, tidak ada persediaan, faktor waktu relatif lebih penting, dan lebih beragam dalam operasionalisasi input dan output (Lovelock, 1999:10). Karakteristik unik pada jasa pariwisata inilah yang justru mendorong perlunya orientasi pasar (Wahab, 1992:34). Penelitian-penelitian terdahulu yang mengambil subjek industri jasa adalah Kumar, Subramanian dan Youger (1997:9-20), Raju, Lonial dan Gupta (1995:34-41) dan Voss dan Voss (2000:278-298). Dengan memperhatikan keunikan sifat jasa yang justru mendorong perlunya penerapan orientasi pasar dan juga adanya bukti-bukti empirik bahwa orientasi pasar dilaksanakan pada industri jasa, maka penelitian di industri perhotelan yang merupakan industri jasa *feasible* untuk dilakukan.

Sekalipun penelitian ini pada hakikatnya bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, sedangkan telah banyak penelitian tentang hubungan antara orientasi pasar dan kinerja, namun diharapkan penelitian ini memiliki perbedaan-perbedaan sebagai berikut: pertama, penelitian terdahulu melihat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bersifat langsung, sedang penelitian ini melihat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja di samping bersifat langsung, juga tak langsung; kedua, yang dimaksud dengan variabel lingkungan pada penelitian terdahulu adalah gejolak pasar, intensitas persaingan, gejolak teknologi dan kondisi perekonomian, sedangkan pada penelitian ini yang dimaksud dengan lingkungan pemasaran adalah gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, gejolak politik dan keamanan (terdiri dari isu bom dan isu terorisme) dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing; ketiga, di antara penelitian terdahulu memang ada yang memasukkan "variabel

strategi", tetapi penelitian tersebut tidak mengkaji pengaruh orientasi pasar terhadap strategi, sedang pada penelitian ini akan dilihat pengaruh orientasi pasar terhadap strategi; keempat, salah satu ukuran kinerja dalam penelitian ini adalah tingkat hunian kamar (*room occupancy rate)* yang dapat dicapai hotel. Ukuran tersebut sejauh pengamatan penulis belum pernah digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya sekalipun penelitian tersebut meneliti industri jasa *hospital/ health care* dan *entertainment.*

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka dapat difahami bahwa, kinerja perusahaan (hotel) diduga dipengaruhi oleh dua variabel utama yaitu orientasi pasar dan strategi. Sementara itu strategi juga dipengaruhi oleh orientasi pasar, dan kuat lemahnya pengaruh antara orientasi pasar terhadap kinerja dimoderasi oleh faktor-faktor lingkungan pemasaran.

Dari sifat hubungan antar variabel tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi generik yang dilaksanakan perusahaan?
2. Apakah orientasi pasar berpegaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan?
3. Apakah strategi generik yang dilaksanakan berpengaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan?
4. Apakah semakin kuat: gejolak pasar, intensitas persaingan, tekanan yang diakibatkan oleh isu terorisme, isu bom, nilai tukar rupiah terhadap valuta asing semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, dan apakah

semakin baik kondisi perekonomian semakin lemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja?

1.3. Tujuan penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja perusahaan dengan lingkungan pemasaran sebagai variabel moderator pada industri hotel melati. Secara rinci tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap strategi generik yang dilakukan perusahaan.
2. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja yang dicapai perusahaan.
3. Untuk menganalisis pengaruh strategi generik terhadap kinerja yang dicapai perusahaan.
4. Untuk mengidentifikasi pengaruh gejolak pasar, intensitas persaingan, tekanan yang diakibatkan oleh isu terorisme, isu bom, nilai tukar rupiah terhadap valuta asing, dan kondisi perekonomian terhadap kuat lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja yang dicapai perusahaan.

1407223

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, hal-hal yang perlu diketahui dalam penelitian ini adalah:

1. Arah dan sifat hubungan antar variabel.
2. Faktor-faktor pembentuk orientasi pasar.
3. Faktor-faktor pembentuk strategi generik.
4. Faktor-faktor pembentuk kinerja.

1.4. Manfaat penelitian

Dengan tersedianya bukti empirik yang menjelaskan hubungan antar variabel secara komprehensif, maka hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. **Para manajer perhotelan**

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan manajemen, sejauh mana manajemen merasa penting untuk mengimplementasikan orientasi pasar dan strategi generik. Di samping itu juga dapat memberi pemahaman sejauh mana faktor-faktor lingkungan pemasaran yaitu gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, gejolak politik dan keamanan, dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing memperkuat atau memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Secara keseluruhan hasil penelitian ini juga akan memberi pengetahuan bagi para manajer bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh banyak variabel secara simultan.

2. **Bagi para peneliti:**

   Penelitian ini berguna sebagai dasar untuk pengembangan penelitian-penelitian lanjutan yang berkaitan dengan orientasi pasar dan kinerja yang dapat diterapkan pada industri hotel bintang maupun industri jasa lainnya, dengan:

   - Mengidentifikasi indikator-indikator pembentuk orientasi pasar, strategi generik dan kinerja. Dari identifikasi tersebut dapat diketahui sejauh mana suatu industri telah menerapkan konsep pemasaran, mana lebih dominan strategi diferensiasi atau strategi biaya rendah pada berbagai industri.

- Menguji sifat hubungan antar variabel orientasi pasar, strategi generik dan kinerja.
- Mengidentifikasi variabel-variabel lingkungan pemasaran yang bersifat mempengaruhi kuat lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

3. **Bagi ilmu pemasaran**.

Hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi pengembangan teori-teori tentang pemasaran khususnya yang bekenaan dengan pemasaran jasa dan secara lebih khusus pada pemasaran jasa hotel dengan menunjukkan:

- Model yang komprehensif tentang pengaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja perusahaan dengan faktor lingkungan pemasaran terkini sebagai variabel moderator. Dari model tersebut dapat diketahui bahwa orientasi pasar, strategi generik, lingkungan pemasaran dan kinerja merupakan satu sistem yang tak dapat dipisahkan satu sama lain.
- Faktor-faktor pembentuk orientasi pasar, strategi generik dan kinerja pada industri perhotelan.
- Variabel-variabel lingkungan pemasaran bersifat situasional *(contingency)* artinya bahwa setiap industri yang berbeda pada situasi yang berbeda akan memiliki ragam lingkungan pemasaran yang berbeda.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1. Arti Penting Pemasaran dalam Perusahaan

Pemasaran memegang peranan penting dalam organisasi dalam upaya untuk meningkatkan konsumsi barang atau jasa, baik pada organisasi yang berorientasi laba maupun pada organisasi yang tidak berorientasi laba. Pemasaran harus difahami tidak hanya menciptakan penjualan, tetapi memuaskan kebutuhan pelanggan. Penjualan hanya merupakan salah satu dari sekian banyak fungsi pemasaran. Penjualan akan terjadi dengan mudah apabila pemasar dapat mengidentifikasi kebutuhan konsumen, mengembangkan produk yang baik, menetapkan harga, distribusi dan promosi secara efektif (Kotler dan Armstrong, 2001:6). Dengan demikian seorang pemasar yang baik tidak akan menjual produk yang baik menurut anggapan mereka, tetapi akan menjual produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Drucker (1954:64-65), sebagai seorang pemikir manajemen mengatakan bahwa tujuan dari pemasaran adalah menciptakan penjualan berlimpah. Manajemen harus memahami dan mengetahui konsumen, sehingga produk dan jasa yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan mereka, dan penjualan akan terjadi dengan sendirinya. Hal ini tidak berarti bahwa penjualan dan promosi tidak penting, tetapi bahwa keduanya hanya merupakan bagian dari bauran pemasaran *(marketing mix)* yang lebih luas. Pemasaran juga mengandung arti sosial dan manajerial, hal ini seperti dikemukakan oleh Kotler (2003:9) bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang memungkinkan para individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai dengan pihak lain.

Pemasaran berarti bekerja dengan pasar untuk melakukan pertukaran guna memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia. Agar proses pertukaran dapat terjadi maka penjual harus mencari pembeli, mengidentifikasi kebutuhan dan keinginannya, mendesain produk yang bagus, mempromosikannya, menyimpan dan mendistribusikan produk, serta menetapkan harga. Kegiatan-kegiatan seperti pengembangan produk, riset, komunikasi, distribusi, penetapan harga dan pemberian layanan adalah inti dari kegiatan pemasaran.

Dengan semakin besarnya tuntutan konsumen, sasaran pemasaran menjadi semakin berat. Menurut Kotler dan Armstrong (1994:17-18) ada empat sasaran pemasaran yaitu: memaksimumkan konsumsi *(maximize consumption)*, memaksimumkan kepuasan konsumen (*maximize consumer satisfaction)*, memaksimumkan pilihan (*maximize choice)* dan memaksimumkan kualitas kehidupan (*maximize quality of life)*.

Memaksimumkan konsumsi berarti pemasaran harus mampu mendorong konsumen untuk mengkonsumsi produk sebanyak-banyaknya, sehingga produksi, kesempatan kerja dan kesejahteraan dapat menjadi maksimum. Memaksimumkan kepuasan konsumen adalah mengupayakan sedemikian rupa sehingga konsumen mencapai pemenuhan kebutuhan atas produk yang dikonsumsi pada tingkat optimum. Tetapi yang menjadi masalah kepuasan konsumen sering sangat sulit diukur. Sedangkan memaksimumkan pilihan berarti bahwa pemasaran harus dapat menciptakan keragaman produk yang tersedia seluas-luasnya untuk dipilih konsumen. Dan terakhir, memaksimumkan kualitas hidup berarti pemasaran harus dapat memaksimumkan kualitas hidup masyarakat pada umumnya. Hal ini tidak hanya dicapai dengan perbaikan

kualitas, peningkatan kuantitas, kemudahan ketersediaan dan biaya produk, tetapi juga harus meningkatkan kualitas lingkungan dan budaya.

2.2. Filosofi Manajemen Pemasaran

Untuk dapat melakukan tugas-tugas pemasaran, maka perlu manajemen pemasaran. Manajemen pemasaran adalah seni dan ilmu untuk memilih pasar sasaran, mendapatkan, mempertahankan dan menumbuhkan pelanggan melalui penciptaan, penyampaian dan pengkomunikasian nilai pelanggan yang unggul (Kotler, 2003:9) . Untuk mencapai maksud itu, ada lima filosofi yang dapat dipakai oleh pihak manajemen, yaitu konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran dan konsep pemasaran sosial.

Konsep produksi adalah suatu pandangan bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia secara luas dengan biaya rendah (Kotler dan Armstrong, 2001:16; Kotler, 2003:17). Organisasi yang menganut konsep ini akan berperhatian terhadap efisiensi produksi dan distribusi. Konsep ini merupakan konsep tertua yang menjadi acuan para penjual. Konsep ini akan cocok diterapkan dalam dua situasi. Pertama, bila permintaan produk melebihi penawarannya dan kedua, bila produk disukai konsumen tetapi biaya produksi begitu tinggi, sehingga perbaikan produktivitas perlu dilakukan.

Konsep produk adalah suatu pandangan bahwa konsumen akan menyukai produk-produk yang menawarkan kualitas, kinerja atau sifat-sifat inovatif yang paling tinggi (Kotler dan Armstrong, 2001:18; Kotler, 2003:18). Organisasi yang menganut konsep ini akan berusaha sekuat tenaga untuk melakukan perbaikan produk secara terus-menerus. Konsep ini mengandaikan bahwa konsumen dapat menilai kualitas dan kinerja produk, dan mereka rela

membayar lebih mahal untuk produk-produk yang memiliki kelebihan dibanding dengan produk lainnya.

Konsep penjualan adalah suatu pandangan bahwa bila konsumen dibiarkan begitu saja biasanya mereka tidak akan membeli produk perusahaan secara cukup, karenanya perusahaan harus melakukan usaha-usaha promosi dan penjualan secara agresif tinggi (Kotler dan Armstrong, 2001:18; Kotler, 2003:18). Konsep ini cocok diterapkan untuk pemasaran produk-produk yang tak dicari *(unsought product*), seperti misalnya ensiklopedia. Konsep penjualan ini juga cocok untuk diterapkan pada organisasi atau kegiatan yang sifatnya non laba.

Konsep pemasaran adalah pandangan bahwa kunci untuk mencapai sasaran organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyampaian pemuas yang dibutuhkan secara lebih efektif dan efisien dibanding dengan pesaing (Kotler dan Armstrong, 2001:18; Kotler, 2003:19). Bila konsep penjualan memiliki perspektif *inside-out,* maka konsep pemasaran ini memiliki perspektif *outside-in.* Dalrymple dan Parsons (1986:6), menjelaskan bahwa konsep ini memiliki tiga dimensi penting yaitu orientasi pada pelanggan, usaha-usaha perusahaan yang terintegrasi, dan perilaku yang diarahkan ke pencapaian sasaran.

Untuk melihat perbedaan antara konsep pemasaran dan konsep produksi, dan juga perbedaan antara konsep pemasaran dan konsep penjualan, dapat dilihat pada Tabel 2.1 dan Tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.1
Perbedaan konsep pemasaran dan konsep produksi

Topik	Konsep Pemasaran	Konsep Produksi
Sikap menghadapi pelanggan	Kebutuhan pelanggan menentukan perencanaan perusahaan.	Mereka pasti senang dengan keberadaan perusahaan, manajemen berusaha untuk mengurangi biaya dan menghasilkan produk yang lebih baik.
Penawaran produk	Perusahaan membuat apa yang dapat dijual.	Perusahaan membuat apa yang dapat dibuat.
Peran riset pemasaran	Untuk mengetahui kebutuhan pelanggan dan bagaimana cara terbaik untuk memenuhinya.	Untuk mengetahui reaksi pelanggan.
Perhatian dalam inovasi	Fokus pada pemanfaatan kesempatan-kesempatan baru.	Fokus pada teknologi dan pengurangan biaya.
Pentingnya laba	Laba merupakan suatu sasaran kritis.	Laba merupakan suatu sisa, apa yang tertinggal setelah semua biaya dapat tertutup.
Peran pembungkus	Dirancang untuk kenyamanan konsumen dan sebagai alat penjualan.	Dirancang semata-mata sebagai pelindung produk.
Tingkat persediaan	Disesuaikan dengan kebutuhan konsumen dan dengan pertimbangan biaya yang masuk akal.	Dirancang untuk produksi yang lebih baik.
Pengaturan transportasi	Dilihat sebagai pelayanan pelanggan.	Dilihat sebagai perluasan kegiatan produksi dan pergudangan, dengan menekankan pada minimisasi biaya.
Fokus dari periklanan	Melengkapi kebutuhan manfaat produk dan jasa.	Menjelaskan sifat-sifat produk dan bagaimana produk dibuat.
Peran tenaga penjual	Membantu pelanggan untuk membeli jika produk sesuai dengan kebutuhannya, sambil mengkoordinasikan dengan kemampuan perusahaan.	Menjual kepada pelanggan, kebutuhan koordinasi dengan usaha-usaha promosi lainnya bukan merupakan hal yang mendesak.
Hubungan dengan pelanggan	Kepuasan pelanggan sebelum dan setelah penjualan menjadikan hubungan jangka panjang yang menguntungkan.	Hubungan dipandang sebagai hubungan jangka pendek, dan berakhir apabila telah terjadi penjualan.
Biaya	Hapuskan biaya yang tidak memberi manfaat bagi pelanggan.	Usahakan biaya serendah mungkin.

Sumber: Perreault dan McCarthy ,1999:31; McCarthy dan Brogowicz ,1982:31.

Tabel 2.2
Perbedaan konsep pemasaran dan konsep penjualan

Konsep	Titik Mulai	Fokus	Alat	Tujuan Akhir
Konsep pemasaran	Pasar	Kebutuhan pelanggan	Pemasaran terintegrasi	Laba melalui kepuas-an konsumen
Konsep Penjualan	Pabrik	Produk yang sudah ada	Penjualan dan promosi	Laba melalui volume penjualan

Sumber: Kotler, 1994:14

Kepuasan pelanggan begitu penting karena biasanya biaya untuk menarik pelanggan baru jauh lebih besar dibanding dengan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Namun demikian mempertahankan pelanggan yang sudah ada, sering lebih kritis dibanding dengan menarik pelanggan baru. Kunci dapat bertahannya pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Seorang pelanggan yang puas akan membeli lebih banyak produk, loyal untuk jangka waktu yang lama, bercerita mengenai hal-hal yang positif kepada orang lain, kurang berperhatian terhadap merk dan iklan pesaing, dan kurang sensitif terhadap harga.

Konsep pemasaran sosial adalah suatu pandangan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan minat pasar sasaran dan menyampaikan pemuas yang dibutuhkan secara lebih efektif dan efisien dibanding pesaing dengan tetap mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Kotler dan Armstrong, 2001:20; Kotler, 2003:26). Dari tinjauan konsep pemasaran sosial, konsep pemasaran masih sering menimbulkan konflik karena keinginan konsumen dalam jangka pendek mungkin bertentangan dengan kepentingan untuk kesejahteraan masyarakat jangka panjang. Konsep pemasaran sosial ini mengharuskan pemasar membuat keseimbangan antara tiga kepentingan, yaitu laba perusahaan, keinginan konsumen dan kepentingan masyarakat (Kotler, 1994: 21).

Sekalipun konsep pemasaran sosial merupakan konsep yang paling maju, namun dewasa ini masih sangat terbatas perusahaan yang menggunakan konsep ini. Berkenaan dengan penelitian ini maka dari konsep-konsep tersebut di atas secara khusus hanya akan dibahas konsep pemasaran dan implementasinya yang terwujud dalam orientasi pasar.

2.3. Orientasi Pasar: Suatu Filosofi untuk Memenuhi Kepuasan Pelanggan

Di muka telah dikemukakan bahwa dalam upaya untuk menciptakan pertukaran, penjual dapat menggunakan salah satu konsep (filosofi) yang ada. Efektivitas penggunaan konsep tersebut sangat tergantung pada situasi yang melingkupi pertukaran tersebut. Dalam persaingan yang semakin ketat ini ada kecenderungan organisasi-organisasi menggunakan konsep pemasaran. Dengan penerapan konsep pemasaran, diharapkan kepuasan konsumen dapat terpenuhi, keunggulan bersaing secara terus-menerus dimiliki, dan laba jangka panjang dapat tercapai.

Suatu organisasi yang ingin mencapai kinerja yang tinggi, secara konsisten harus menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) (Aaker, 1988:18; Porter, 1985:21). Ini berarti bahwa, perusahaan harus menciptakan *sustainable superior value* bagi pelanggannya. Kebutuhan untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan dan mencapai *sustainable competitive advantage (SCA)* mendorong suatu bisnis untuk menciptakan perilaku yang paling efektif dan efisien (Desphande dan Webster, 1989:4) dengan menciptakan perilaku yang dibutuhkan bagi penciptaan *superior value* pembeli, sehingga secara terus-menerus kinerja bisnis menjadi unggul (Peter dan Austin, 1985:33; Kotler dan Adreasen, 1987:67; Aaker, 1988:91; Shapiro,1988:123; Webster,1988:32; Kohli dan Jaworski, 1990:15).

Seorang penjual yang berorientasi pasar memahami bahwa banyak cara untuk menciptakan tambahan manfaat bagi pembeli, ada banyak sumber potensial SCA (Aaker, 1988:34). Dengan demikian suatu bisnis yang berorientasi pasar secara terus-menerus menguji sumber-sumber alternatif SCA untuk melihat bagaimana ia dapat paling efektif menciptakan *sustainable superior value* bagi pembeli sasaran sekarang dan yang akan datang. Untuk memaksimumkan kinerja jangka panjang, manajemen perlu membangun dan memelihara hubungan saling menguntungkan dalam jangka panjang dengan pembeli. Seorang penjual yang berorientasi pasar juga selalu berupaya untuk mencari cara-cara terbaik untuk mengkomunikasikan *superior value* bagi produknya kepada pembeli (Forbis dan Mehta, 1981:34; Hanan, 1985:51).

Untuk mencapai maksud tersebut bisnis harus selalu megetahui kebutuhan dan keinginan pembeli, kekuatan dan kelemahan pesaing dan kekuatan-kekuatan lingkungan yang mempengaruhinya, dan menanggapinya dengan cara yang lebih unggul dibanding dengan yang dilakukan pesaing. Untuk itu perusahaan perlu mengimplementasikan konsep pemasaran dalam bentuk orientasi pasar.

Budaya orientasi pasar dapat mencapai efektivitas maksimum hanya jika dilengkapi dengan jiwa kewirausahaan dan suatu iklim yang berupa struktur, proses dan insentif untuk mengoperasionalkan nilai-nilai budaya (Deshpande dan Webster, 1989:7). Sementara itu tantangan kritis bagi bisnis adalah menciptakan kombinasi antara budaya *(culture)* dan iklim *(climate)* yang memaksimumkan pembelajaran organisasi untuk menciptakan nilai yang unggul bagi pelanggan dalam dinamika dan gejolak pasar (deGeus, 1988:73; Dickson, 1992:71).

Untuk memahami orientasi pasar, terlebih dahulu perlu difahami konsep pemasaran. Menurut Felton, 1959 (dalam Kohli dan Jaworski, 1990:2), konsep pemasaran adalah filosofi yang memandang pentingnya integrasi dan koordinasi dari semua fungsi-fungsi pemasaran dengan semua fungsi dalam organisasi dengan sasaran utama menghasilkan laba perusahaan jangka panjang yang maksimum. Sementara itu McNamara melihat konsep pemasaran secara lebih luas. Menurut McNamara (1972:51) konsep pemasaran adalah filosofi manajemen bisnis yang berdasarkan pada kemauan perusahaan secara keseluruhan atas kebutuhan untuk orientasi pada pelanggan, orientasi pada laba dan pemahaman mengenai tingkat pentingnya pemasaran dalam mengkomunikasikan kebutuhan pasar kepada semua departemen utama perusahaan.

Dari kedua pengertian tersebut, dapat difahami bahwa konsep pemasaran sebenarnya merupakan pernyataan kebijakan yang ideal *(idealistic policy statement),* sehingga masih perlu dioperasionalkan ke tindakan yang lebih kongkret. Operasionalisasi konsep pemasaran dalam tindakan yang kongkret adalah orientasi pasar, dengan demikian organisasi yang dalam aktivitasnya berorientasi pasar, maka organisasi tersebut menggunakan filosofi (konsep) pemasaran.

Menurut Kotler dan Clarke (1987:66) perusahaan-perusahaan yang dalam aktivitasnya cenderung menentukan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan memenuhi mereka dengan desain, komunikasi, penetapan harga dan pendistribusian secara memadai atas produk dan jasa yang tersedia adalah perusahaan–perusahaan yang melakukan orientasi pasar. Selanjutnya Kotler dan Clarke (1987:68) mengatakan ada lima atribut utama orientasi pasar yaitu

filosofi kepada pelanggan, organisasi pemasaran yang terintegrasi, infomasi pemasaran yang memadai, orientasi strategik dan efisiensi operasi.

Sedangkan menurut Narver dan Slater (1990:21) orientasi pasar terdiri dari tiga komponen keperilakukan yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi, dan dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Selanjutnya mereka menegaskan bahwa orientasi pasar ini bernilai bagi organisasi, karena menjadikan organisasi memusatkan pada dua hal, yaitu: (1).mengumpulkan secara terus-menerus informasi mengenai kebutuhan konsumen dan kemampuan pesaing; (2). menggunakan informasi ini untuk menciptakan secara terus-menerus nilai yang unggul bagi pelanggan.

Sementara itu Kohli dan Jaworski melihat orientasi pasar dengan lebih menekankan pada pentingnya informasi dan kepekaan manajemen. Menurut Kohli dan Jaworski (1990:4-5), orientasi pasar yaitu penciptaan keseluruhan organisasi atas intelijen pasar, penyebaran intelijen pasar tersebut ke berbagai departemen, dan ketanggapan keseluruhan orgnisasai atas intelijen itu.

Bila dicermati dari tiga kelompok pakar tersebut yaitu Kotler dan Clarke (1987), Narver dan Slater (1990), Kohli dan Jaworski (1990) ada perbedaan tekanan dalam merumuskan orientasi pasar, sekalipun sebenarnya memiliki maksud umum yang sama. Menurut Kotler dan Clarke (1987:68), ada lima atribut orientasi pasar yaitu fokus pada pelanggan, pemasaran yang terintegrasi, informasi pemasaran yang cukup, orientasi strategi dan efisiensi operasi. Sementara Narver dan Slater (1990:21) membagi orientasi pasar ke dalam dua komponen, yaitu komponen keperilakuan dan dua kriteria keputusan. Komponen keperilakuan terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi dan dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan

profitabilitas. Dan terakhir, Kohli dan Jaworski (1990:4-5) menekankan pada pentingnya informasi. Mereka mencirikan orientasi pasar sebagai pencarian intelijen pasar, penyebaran intelijen dan ketanggapan perusahaan atas intelijen itu.

Pengertian orientasi pasar pada penelitian ini mengacu pada pengertian orientasi pasar yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990), yaitu budaya organisasi untuk memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan yang menekankan pada orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi, fokus jangka panjang dan profitabilitas.

Orientasi pelanggan adalah pemahaman yang cukup mengenai pembeli sasaran tertentu untuk dapat menciptakan *superior value* padanya secara terus-menerus. Orientasi pelanggan mengharuskan seorang penjual memahami rantai nilai *(value chain)* pembeli secara keseluruhan (Day dan Wensley, 1988:8), baik sekarang maupun yang akan datang karena perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Orientasi pesaing berarti penjual perlu mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan jangka pendek dan jangka panjang, dan strategi-strategi yang dilakukan oleh pesaing kunci sekarang maupun yang akan datang (Aaker, 1988:67, Day dan Wensley, 1988:10; Porter, 1980:47-48). Identik dengan analisis pelanggan, analisis pesaing sekarang dan pesaing potensial utama, juga perlu memperhatikan perubahan lingkungan organisasi.

Koordinasi antar fungsi, yaitu pemanfaatan sumber-sumber perusahaan yang terkoordinasikan dalam menciptakan *superior value* bagi pelanggan sasaran. Penciptaan nilai bagi pembeli tidak hanya merupakan tugas fungsi pemasaran, tetapi merupakan tugas organisasi secara keseluruhan

(Webster, 1988:35). Integrasi sumber-sumber bisnis yang terkoordinasikan dalam menciptakan *superior value* bagi pembeli adalah berkaitan dengan orientasi pelanggan dan pesaing. Dengan sifat multidimensional atas penciptaan *superior value* bagi pelanggan, kesaling-tergantungan fungsi pemasaran dengan fungsi bisnis yang lain harus dipadukan secara sistematik dalam strategi pemasaran bisnis (Wind dan Roberston, 1983:16). Pencapaian koordinasi fungsional yang efektif memerlukan suatu penyeimbangan insentif bidang-bidang fungsional dan kriteria ketergantungan antar fungsi, sehingga masing-masing bidang merasa memiliki keunggulan dalam hubungan kerjasama dengan yang lain.

Apabila suatu bisnis menghargai setiap bidang fungsional atas sumbangannya dalam menciptakan *superior value* bagi pembeli, akan menciptakan *self-interest* yang dapat mengarahkan setiap orang dan setiap bidang untuk berperan secara penuh (Ruekert dan Walker, 1987b:2-3; Wind dan Robertsone, 1983:14). Dalam mengembangkan koordinasi antar fungsi yang efektif, pemasaran atau departemen pendukung lainnya harus menjadi peka dan tanggap terhadap persepsi dan kebutuhan dari semua departemen dalam bisnis (Anderson, 1982:18).

Fokus jangka panjang artinya bahwa manajemen harus berusaha untuk menciptakan hubungan dengan pelanggan jangka panjang secara menguntungkan (Narver dan Slater, 1990:22; Kotler dan Armstrong, 1994:10). Hubungan dengan pelanggan jangka panjang ini hanya dapat terwujud jika manajemen dapat memuaskan pelanggan dengan cara yang lebih unggul dibanding dengan pesaing, yang pada umumnya dapat ditempuh dengan kualitas, pelayanan, inovasi, keunikan produk, dan harga yang lebih bersaing. Untuk melawan pesaing dengan *superior value* yang dihasilkannya, perusahaan

harus secara terus-menerus menemukan dan menerapkan tambahan nilai bagi pelanggannya, yang memerlukan taktik dan investasi tertentu secara memadai.

Menekankan pada profitabilitas artinya apapun yang dilakukan oleh perusahaan untuk memuaskan pelanggan, harus kembali ke tujuan utama yaitu profitabilitas (Dalrymple dan Parsons, 1986:7; McNamara, 1972:55). Hal ini berarti perusahaan tidak dibenarkan menjalin hubungan baik dengan pelanggan dengan memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka tetapi mengorbankan profitabilitas, jadi apapun yang dilakukan oleh perusahaan harus tetap pada kerangka tujuan akhir yaitu laba. Banyak pakar dalam bidang pemasaran berkesimpulan, sasaran utama orientasi pasar adalah profitabilitas atau kesejahteraan ekonomi (McNamara, 1972:53). Kohli dan Jaworski (1990:3) menemukan bahwa profitabilitas sebagai konsekuensi *(consequences)* dari orientasi pasar.

Dari uraian tersebut di atas secara ringkas dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan dan orientasi pesaing meliputi semua kegiatan untuk mendapatkan informasi mengenai pelanggan dan pesaing di pasar sasaran dan kemudian menyebarkannya ke seluruh bisnis (organisasi). Sedangkan koordinasi antar fungsi berarti bahwa atas dasar informasi pelanggan dan pesaing, maka secara terkoordinasi departemen-departemen dalam perusahaan melakukan usaha-usaha untuk menciptakan *superor value* bagi pembeli. Selanjutnya bahwa bisnis harus berfokus jangka panjang dan tujuan utama adalah untuk mencapai profitabilitas yang tinggi. Lima sub-bab berikut akan penulis kemukakan secara rinci komponen-komponen orientasi pasar yang dimaksud.

2.3.1. Orientasi Pelanggan

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan termasuk perubahan preferensinya manajemen perlu melakukan analisis pelanggan. Dalam menganalisis pelanggan ada tiga hal yang perlu difahami oleh pemasar yaitu: faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pembelian, proses keputusan pembelian dan tipe keputusan pembelian (Kotler dan Armstong, 1994:136; Kotler, 1994:174)

Sesuai dengan konsep pemasaran, tujuan dari pemasaran adalah memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Tetapi untuk mengetahui tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan ini pemasar harus mempelajari keinginan, persepsi, preferensi dan pembelanjaan pelanggan serta perilaku pembeliannya.

Pada mulanya, pemasar dapat mengetahui pelanggan melalui pengalaman penjualan sehari-hari, tetapi dengan pertumbuhan ukuran perusahaan dan pasar ada kecenderungan bahwa manajer pemasaran telah meninggalkan cara penjualan lama yang bersifat *direct contact* ke cara penjualan baru yang bersifat *indirect contact*. Keadaan semacam ini menyebabkan perlunya riset pemasaran untuk mengetahui keadaan konsumen. Menurut Kotler (1994:173) ada beberapa pertanyaan kunci tentang pasar yaitu mengenai siapa yang dimaksud dengan pasar *(occupants)*, apa yang dibeli oleh pasar *(objects)*, mengapa mereka membeli *(objectives)*, siapa saja yang terlibat dalam pembelian *(organizations)*, bagaimana pasar membeli *(operations)*, kapan pasar membeli *(occasions)* dan di mana pasar membeli *(outlets)*.

Dalam model perilaku pembelian, ada sejumlah faktor yang mempengaruhi pilihan konsumen, faktor-faktor tesebut terdiri dari rangsangan pemasaran *(marketing stimuli)* dan rangsangan lainnya seperti budaya, politik,

teknologi dan keadaan ekonomi. (Kotler dan Armstrong, 2001:171; Kotler 1994:174; Dalrymple dan Parsons, 1986:171-175; Busch dan Houston, 1985:171-200). Budaya merupakan determinan yang paling fundamental dalam menentukan keinginan dan perilaku konsumen. Masing-masing budaya ini akan terdiri dari sub-sub budaya yang lebih kecil yang memiliki sifat-sifat dan sosialisasi yang lebih khusus bagi para anggotanya (Kotler, 2003:183).

Di samping itu kebanyakan masyarakat menunjukkan stratifikasi sosialnya. Klas sosial ini memiliki beberapa karakteristik, yaitu: (1). orang-orang dalam masing-masing klas sosial akan cenderung berperilaku lebih mirip dibanding dengan orang-orang dari klas sosial yang berbeda; (2). orang-orang merasa menduduki posisi lebih rendah atau lebih tinggi sesuai dengan klas sosialnya; (3). klas sosial ditunjukkan oleh sejumlah variabel, seperti pekerjaan, pendapatan, kekayaan, pendidikan dan orientasi nilai; (4). para individu dapat bergeser dari klas sosial tertentu ke klas sosial lainnya, ke atas atau ke bawah selama masa hidupnya (Kotler, 1994:177). Klas sosial menunjukkan perbedaan preferensi produk dan merek, dalam beberapa bidang seperti pakaian, peralatan rumah tangga, hotel, mobil dan sebagainya.

Perilaku konsumen juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor sosial, seperti kelompok referensi, keluarga, peran dan status. Kelompok referensi adalah kelompok yang memiliki pengaruh langsung *(face-to-face)* atau pengaruh tak langsung pada sikap dan perilaku seseorang (Busch dan Houston, 1985:183; Kotler, 1994:178). Kelompok-kelompok yang secara langsung memberi pengaruh kepada seseorang disebut kelompok keanggotaan *(membership groups)*, sedangkan kelompok-kelompok yang tidak secara langsung memberi pengaruh kepada seseorang disebut kelompok aspirasional *(aspirational groups)*.

Pemasar selalu mencoba mengidentifikasi kelompok-kelompok referensi terhadap pelanggan sasarannya.

Posisi seseorang dalam masing-masing kelompok dapat didefinisikan dalam peran dan status. Orang-orang dalam setiap kelompok memiliki peran tertentu, dan peran ini akan menimbulkan status. Orang-orang memilih produk yang mengkomunikasikan status dan perannya dalam masyarakat. Dengan demikian peran dan status menjadi penting untuk diketahui pemasar (Kotler 2003:189-190). Keputusan seorang pembeli juga dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, seperti umur dan tahap siklus hidup, pekerjaan lingkungan ekonomi, gaya hidup, kepribadian dan konsep diri. Pilihan pembelian seseorang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis seseorang seperti motivasi, persepsi, pembelajaran, keyakinan dan sikap. Faktor-faktor tersebut juga harus difahami oleh pemasar.

Dengan memperhatikan semua hal tersebut di atas dapat diketahui bahwa banyak kekuatan yang mempengaruhi perilaku konsumen. Pilihan pembelian seseorang adalah hasil dari sejumlah faktor yang saling mempengaruhi yaitu faktor budaya, sosial, pribadi dan psikologis. Yang perlu diperhatikan oleh pemasar adalah bahwa beberapa dari faktor ini bersifat tidak dapat dipengaruhi oleh pemasar. Namun demikian faktor-faktor tersebut tetap berguna untuk mengetahui produk mana yang paling diminati pembeli. Di sisi lain ada faktor-faktor yang dapat dipengaruhi oleh pemasar, dan ini berguna untuk menentukan bagi pengembangan produk, penetapan harga, saluran distribusi dan promosi untuk menarik secara kuat tanggapan konsumen.

Pemasar harus memahami berbagai faktor yang mempengaruh pembeli dan mengembangkan suatu pengetahuan mengenai bagaimana sesungguhnya

membuat keputusan pembelian. Pemasar harus mengidentifikasi siapa yang membuat keputusan pembelian, tipe keputusan pembelian, dan tahap-tahap dalam proses pembelian. Ada enam peran yang terlibat dalam keputusan pembelian yaitu *initiator, influencer, decider, buyer* dan *user* (Kotler,1994:190). Pemasar perlu untuk mengetahui masing-masing peran, karena hal ini memiliki implikasi untuk mendesain produk, menentukan pesan, dan mengalokasikan biaya promosi.

Tipe keputusan pembelian yang dimaksud adalah tipe keputusan pembelian dilihat dari sejauh mana keterlibatan pembeli dalam proses pembelian, dan sejauh mana pembeli memahami akan perbedaan merk-merk produk yang dipilih. Berdasarkan pada klasifikasi tersebut tipe pembelian dapat dibedakan menjadi *complex decision buying behavior, dissonance-reducing buying behavior, habitual buying behavior* dan *variety-seeking buying behavior* (Assael, 1984:84). Perilaku-perilaku tersebut akan sangat menentukan strategi yang dapat dipakai oleh pemasar

Dalam melakukan analisis pelanggan hal yang penting juga diketahui adalah bagaimana tahapan pelanggan dalam proses pembuatan keputusan pembelian. Dalam melakukan pembelian ada lima tahap yang harus dilalui pelanggan. Lima tahap yang dimaksud adalah *problem recognition, information search, evaluation of alternatives, purchase decision* dan *postpurchase behavior* (Kotler, 1994:193-200; Loudon dan Bitta, 1993:483-592). Proses pembelian ini mulai dari sejak jauh sebelum pembelian sesungguhnya dilakukan, dan memiliki konsekuensi jauh setelah pembelian dilakukan.

Proses pembelian dimulai sewaktu pembeli merasakan ada masalah atau kebutuhan. Pembeli merasakan perebedaan antara apa yang senyatanya ada dan apa yang seharusnya ada (Loudon dan Bitta, 1993:483). Kebutuhan ini dapat

MILIK PERPUSTAKAAN UNIBRAW

dipicu dari rangsangan internal maupun dari rangsangan eksternal. Pemasar perlu mengetahui lingkungan yang memicu kebutuhan tertentu itu. Dengan mengumpulkan informasi dari sejumlah konsumen, pemasar dapat mengidentifikasi rangsangan yang paling dapat mendorong minat terhadap kategori produk tertentu, dan kemudian mengembangkan strategi pemasaran yang dapat mendorong minat konsumen tersebut.

Konsumen yang telah memiliki minat akan mencari lebih banyak informasi. Dalam mencari informasi dapat dibedakan perhatian yang meningkat atau memang secara aktif mencari informasi mengenai produk yang diminati (Kotler,1994:194). Seberapa jauh seseorang mencari informasi sangat tergantung pada kuatnya motivasi, jumlah informasi awal yang dimiliki, kemudahan mendapatkan tambahan informasi, nilai tambahan informasi, dan kepuasan yang diperoleh dari informasi (Loudon dan Bitta, 1993:484).

Bagaimana konsumen memproses informasi produk yang bersaing dan akhirnya membuat pertimbangan final mengenai nilai. Hal ini bukan suatu yang sederhana. Ada beberapa evaluasi keputusan yang secara umum dapat dibedakan atas dasar pertimbangan rasional dan emosional. Pengetahuan tentang apa yang menjadi petimbangan konsumen ini sangat penting bagi para pemasar.

Pada tahap evaluasi konsumen, membentuk preferensi di antara merk-merk yang dipilih. Konsumen juga mungkin membentuk intensi pembelian untuk membeli merk yang paling menjadi preferensinya. Ada dua faktor yang menjadi perantara antara intensi pembelian dan keputusan pembelian, yaitu sikap orang lain dan faktor-faktor situasional yang tak diperhitungkan sebelumnya.

Setelah membeli produk, konsumen akan merasakan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan tertentu. Kepuasan dan ketidakpuasan konsumen akan

mempengaruhi keputusan konsumen selanjutnya. Bila konsumen merasa puas maka ada kecenderungan besar untuk membeli ulang produk tersebut di waktu yang akan datang dan mungkin juga akan mengatakan hal yang baik mengenai produk tersebut pada orang lain. Sebaliknya bila konsumen merasa tidak puas ia cenderung untuk tidak melakukan pembelian ulang dan mungkin juga akan mengatakan hal yang tidak baik kepada orang lain mengenai produk yang bersangkutan. Salah satu tugas pemasar harus pula mencermati keadaan konsumen setelah pembelian ini (Loudon dan Bitta, 1993:584). Pemahaman kebutuhan dan proses pembelian adalah sangat penting untuk membangun strategi pemasaran yang efektif (Kotler, 1994:201).

2.3.2. Orientasi Pesaing

Seperti halnya pada orientasi pelanggan, untuk mengetahui lebih banyak mengenai pesaing manajemen perlu melakukan analisis pesaing. Pemahaman pesaing-pesaing perusahaan merupakan hal yang kritis untuk perencanaan pemasaran. Perusahaan secara terus-menerus harus membandingkan produk, harga, promosi dan saluran distribusinya dengan pesaing kuatnya. Dalam hal ini perusahaan dapat mengidentifikasi bidang keunggulan dan ketidakunggulan yang dimiliki pesaing. Perusahaan dapat melakukan serangan yang tepat ataupun menyiapkan pertahanan yang lebih kuat untuk menahan serangan pesaing. Dalam menanggapi keberadaan pesaing ada lima hal yang perlu diketahui tentang pesaing yaitu: Siapa pesaing anda? Apa strategi mereka? Apa sasaran mereka? Apakah kekuatan dan kelemahan mereka? Apakah bentuk reaksi mereka? (Kotler, 1994:224).

Sekalipun tugas untuk mengidentifikasi pesaing kelihatannya merupakan tugas yang sederhana, dalam praktek terkadang perusahaan mengalami

kesulitan untuk mengetahui batas-batas luasnya pesaing. Pesaing dapat dibedakan menjadi empat tingkatan yaitu, *brand competition, industry competition, form competition* dan *generic competition* (Kotler, 1994: 224-225). *Brand competition* adalah bentuk persaingan karena adanya perusahaan lain yang menawarkan produk atau jasa yang serupa kepada pelanggan yang sama pada harga yang setara. *Industry competition* adalah bentuk persaingan karena perusahaan lain membuat produk atau klas produk yang sama. *Form competition* adalah bentuk persaingan perusahaan lain membuat produk yang menawarkan layanan yang sama. *Generic competition* adalah bentuk persaingan karena adanya perusahaan lain yang memperebutkan pembelanjaan konsumen yang sama.

Suatu pesaing kuat perusahaan adalah perusahaan lain yang memburu pasar sasaran yang sama dengan strategi yang sama. Dengan demikian sebuah kelompok strategi adalah sebuah kelompok perusahaan yang memakai strategi yang sama dalam pasar sasaran tertentu yang sama. Perusahaan harus secara terus-menerus mencermati strategi-strategi pesaing. Dengan demikian perusahaan juga harus mencermati perubahan-perubahan tentang apa yang menjadi keinginan pelanggan dan bagaimana pesaing melakukan revisi strateginya untuk memenuhi keinginan mereka.

Di samping mengidentifikasi pesaing utama dan strateginya, perusahaan juga harus mengetahui apa yang menjadi sasaran pesaing di pasar. Sasaran-sasaran perusahaan ini biasanya dilatar belakangi oleh banyak hal, termasuk ukuran perusahaan, sejarah, manajemen sekarang dan keadaan ekonomi pada umumnya. Pengetahuan semacam ini sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam menentukan strategi guna memenangkan persaingan.

Untuk mengetahui sejauh mana para pesaing mampu mencapai sasarannya, manajemen perlu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan pesaing. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengumpulkan data sekarang mengenai keadaan pesaing, khususnya berkenaan dengan penjualan, pangsa pasar, marjin laba, pengembalian atas investasi, arus kas, investasi baru dan pemanfaatan kapasitas. Perusahaan dapat mempelajari kekuatan dan kelemahan pesaing melalui data sekunder, pengalaman pribadi, desas-desus dan riset.

Sasaran dan kekuatan serta kelemahan pesaing akan sangat mempengaruhi reaksinya apabila terjadi potongan harga, peningkatan promosi maupun pengenalan produk baru. Masing-masing pesaing juga memiliki filosofi yang berbeda untuk menjalankan bisnisnya, dengan budaya internal tertentu, dan keyakinan tertentu. Perusahaan perlu mengetahui secara lebih jauh mengenai keadaan pesaing ini, sehingga dapat mengantisipasi reaksi pesaing bila perusahaan mengadakan kebijakan baru.

Ada sejumlah informasi mengenai pesaing yang perlu diketahui oleh para pembuat keputusan perusahaan. Informasi-informasi ini harus dikumpulkan, diinterpretasi. disebarluaskan dan digunakan. Sekalipun biaya untuk mengumpulkan intelijen persaingan ini tinggi, tetapi masih lebih rendah dibanding dengan biaya apabila tidak mengumpulkan intelijen persaingan. Dengan demikian perusahaan harus merancang sistem intelijen persaingan untuk mencapai pengeluaran biaya yang paling minimum. Dengan sistem informasi, para manajer perusahaan akan memperoleh informasi secara tepat waktu mengenai keadaan pesaing.

Dengan intelijen yang baik mengenai pesaing, para manajer akan mudah untuk merumuskan strategi bersaingnya secara baik. Mereka akan memiliki

pemikiran yang lebih baik dengan siapa mereka bersaing secara efektif di pasar sasaran.

2.3.3. Koordinasi antar Fungsi

Koordinasi antara fungsi berarti bahwa kegiatan pemasaran harus terkoordinasikan secara baik dengan semua orang dan semua fungsi dalam organisasi (Dalrymple dan Pearson, 1986: 6-7). Perusahaan yang berorientasi pasar mensyaratkan bahwa fungsi penjualan, keuangan, produksi dan personalia harus bekerjasama untuk memuaskan kebutuhan pelanggan (Dalrymple dan Pearson, 1986:7). Pada saat persaingan masih belum ketat seperti sekarang ini, pemasaran kebanyakan menekankan pada sasaran penjualan, produksi menekankan pada usaha untuk meminimumkan biaya, riset dan pengembangan berperhatian pada upaya untuk menerapkan teknologi. Meskipun sasaran-sasaran tersebut mungkin berguna bagi standar kinerja departemen-departemen secara individual, tetapi hal tersebut tidak sesuai dengan orientasi pasar, dan sebenarnya juga tidak mungkin sasaran perusahaan akan tercapai apabila fungsi-fungsi atau departemen-departemen dalam perusahaan mengejar sasarannya sendiri-sendiri. Sasaran harus dicapai oleh masing-masing fungsi atau departemen dalam organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran perusahaan secara keseluruhan.

Orientasi pasar telah menjadi sebuah mekanisme yang bermanfaat dalam membantu menyatukan bidang-bidang fungsional yang independen untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperbaiki laba (Dalrymple dan Pearson, 1986:6). Tugas untuk menyatukan unit-unit yang terpisah dalam organisasi, dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan merupakan tugas yang paling berat dalam mengimplementasikan orientasi pasar. Hal ini

dikarenakan fungsi-fungsi atau departemen-departemen secara individual sering dikelola oleh para eksekutif yang berambisi pada prestise pribadinya. Dengan demikian untuk dapat melakukan koordinasi antar fungsi diperlukan kepemimpinan manajemen puncak yang kuat, sehingga berbagai hambatan antar departemen dapat dikurangi, dan kriteria kinerja yang sesuai dengan orientasi pasar dapat ditentukan (Kotler, 1994:22-23).

2.3.4. Profitabilitas

Dimensi berikutnya dari orientasi pasar adalah profitabilitas. Hal ini berarti bahwa perilaku orang-orang dalam departemen-departemen atau fungsi-fungsi dalam organisasi harus diarahkan pada sasaran organisasi. Pada awal dikenalnya konsep pemasaran, sasaran terpenting dari perusahaan adalah laba, tetapi dengan orientasi pasar juga dipakai pada berbagai jenis organisasi baik yang berorientasi laba *(profit oriented)* maupun yang tidak berorientasi laba *(non-profit oriented),* maka sasaran harus dinyatakan dalam arti yang lebih luas. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan Dalrymple dan Pearson (1986:7), yang menyatakan bahwa: Di awal orientasi pasar, sasaran terpenting adalah laba *(profit).* Meskipun demikian orientasi pasar saat ini digunakan oleh berbagai organisasi non laba, dan sasarannya harus dinayatakan dalam terminologi yang lebih umum. Dalrymple dan Pearson (1986:7) juga mencontohkan sasaran dari *the U.S Army* adalah untuk memperoleh pendaftar kembali, sasaran dari sebuah perusahaan bus kota adalah memperoleh penumpang yang lebih banyak, dan sasaran dari program *Big Brother-Big Sister* adalah untuk memperoleh relawan yang mau menyumbangkan waktunya. Dalam penelitian ini ukuran sasaran adalah *room occupancy rate* dan *return on investment.*

2.3.5. Fokus Jangka Panjang

Fokus jangka panjang artinya perusahaan harus berorientasi pada tercapainya laba jangka panjang, sekalipun mungkin untuk mencapai maksud itu perusahaan harus mengorbankan kepentingan jangka pendek. Menurut Schanaars (1991:23), pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan menjadi puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, di antaranya hubungan antara perusahaan dengan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk rekomendasi dari mulut ke mulut *(word-of–mouth)* yang menguntungkan bagi perusahaan (Tjiptono, 1994:24).

Ada beberapa strategi yang dapat dipadukan untuk meraih dan meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga laba jangka panjang dapat tercapai, yaitu:

1. Strategi pemasaran berupa *relationship marketing* (McKenna, 1991:32), yaitu strategi di mana transaksi pertukaran antara pembeli dan penjual berkelanjutan, tidak berakhir setelah penjualan selesai. Dengan kata lain dijalin suatu kemitraan dengan pelanggan secara terus-menerus (Jackson 1985 dalam Schanaars, 1991:33).
2. Strategi *superior customer service* (Schanaars,1991:34), yaitu menawarkan pelayanan yang lebih baik daripada pesaing. Hal ini membutuhkan dana yang besar, kemampuan sumberdaya manusia yang cukup, dan usaha yang gigih agar dapat tercipta pelayanan yang *superior.* Oleh karena itu perusahaan yang menawarkan *customer service* yang lebih baik cenderung akan membebankan harga yang lebih tinggi pada produk-produknya.

3. Strategi *unconditional quarantees* atau *extraordinary quarantees* (Hart dalam Supiyo, 1993:26). Strategi ini berintikan komitmen untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan yang pada gilirannya akan menjadi sumber dinamisme penyempurnaan mutu produk atau jasa dan kinerja perusahaan.
4. Strategi penanganan keluhan yang efisien (Schanaars 1991:36). Penanganan keluhan memberikan peluang untuk mengubah seorang pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan yang puas, atau bahkan menjadi pelanggan abadi. Proses penanganan keluhan yang efektif dimulai dari identifikasi dan penentuan sumber masalah yang menyebabkan pelanggan tidak puas dan mengeluh sampai dengan penciptaan sisitem informasi dan proses pembuatan kebijakan baru untuk mengatasi keluhan tersebut.
5. Strategi peningkatan kinerja perusahaan (Schanaars, 1991:37), meliputi berbagai upaya seperti melakukan pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan secara berkesinambungan, memberikan pendidikan dan pelatihan menyangkut komunikasi, *salesmanship* dan *public relations* kepada pihak manajemen dan karyawan, memasukkan unsur kemampuan untuk memuaskan pelanggan ke dalam sistem penilaian prestasi karyawan dan memberikan *empowerment* yang lebih besar kepada karyawan dalam melakanakan tugasnya.
6. Menerapkan *quality function deployment (QFD)*, yaitu praktik untuk merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan (Hart dalam Supiyo, 1993:26). QFD berusaha menterjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan organisasi. Hal ini dilaksanakan dengan melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan produk sedini mungkin. Dengan demikian QFD memungkinkan suatu perusahaan untuk memprioritaskan kebutuhan pelanggan, menemukan tanggapan inovatif

terhadap kebutuhan tersebut, dan memperbaiki proses hingga tercapai efektivitas maksimum.

2.4. Lingkungan Pemasaran

Perusahaan sebagai sistem terbuka tidak pernah dapat dipisahkan dengan lingkungannya. Karena fungsi pemasaran merupakan salah satu fungsi dari keseluruhan fungsi yang ada dalam perusahaan, maka efektivitasnya juga dipengaruhi oleh lingkungannya. Lingkungan pemasaran terdiri pemeran-pemeran dan kekuatan-kekuatan di luar pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan mempertahankan transaksi yang berhasil dengan pasar sasaran (Kotler dan Armstrong, 2001:87).

Kotler dan Armstrong (2001:88) membagi lingkungan pemasaran ke dalam dua kategori yaitu lingkungan mikro *(microenvironment)* dan lingkungan makro *(macroenvironment)*. Lingkungan mikro terdiri dari kekuatan-kekuatan yang dekat dengan perusahaan yang mempengaruhi kekuatan pemasaran untuk melayani pelanggan, terdiri dari perusahaan, pemasok, perusahaan–perusahaan saluran pemasaran, pelanggan, pesaing dan publik. Sedangkan lingkungan makro terdiri dari kekuatan-kekuatan sosial yang lebih luas yang mempengaruhi keseluruhan lingkungan mikro meliputi kekuatan demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik dan budaya.

Berdasarkan pada proposisi Kohli dan Jaworski (1990:14-15), lingkungan yang menjadi determinan penting dalam mempengaruhi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan adalah gejolak pasar, intensitas persaingan, pertumbuhan ekonomi dan gejolak teknologi. Proposisi Kohli dan

Jaworski (1990) tersebut juga sesuai dengan teori yang diajukan Scherer (!980:41), temuan Houston (1980:81-87) dan Grennley (1995:1-13).

Mengacu pada proposisi Kohli dan Jaworski (1990) dan memperhatikan karakteristik industri hotel melati, maka yang dimaksud dengan lingkungan pemasaran dalam penelitian ini adalah gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, gejolak politik dan keamanan, dan kurs valuta. Di sini tidak dimasukkan variabel gejolak teknologi seperti pada proposisi Kohli dan Jaworski (1990:14-15), mengingat sifat industri hotel melati relatif tidak menggunakan teknologi. Sementara di sisi lain penulis memasukkan variabel gejolak politik dan keamanan dan juga kurs valuta karena industri hotel melati yang merupakan bagian dari industri pariwisata secara keseluruhan. Sektor pariwisata ini diduga sensitif terhadap gejolak politik dan keamanan dan juga kurs valuta.

2.5. Lima Kekuatan Pokok Persaingan

Setiap perusahaan beroperasi dalam suatu struktur industri tertentu. Struktur industri ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan strategi perusahaan. Kekuatan–kekuatan di luar industri penting secara relatif, karena kekuatan-kekuatan tersebut mempengaruhi semua perusahaan yang ada, maka kuncinya terletak pada kekuatan yang berlainan di antara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan.

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pokok yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan di antara pesaing yang ada. Gabungan dari lima kekuatan pesaingan ini akan menentukan potensi laba akhir dalam industri (Porter,1980:6).

Lima kekuatan persaingan, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, persaingan di antara pesaing yang ada mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam industri tidak hanya terbatas pada perusahaan sejenis saja. Semua kekuatan tersebut di atas adalah pesaing, yang secara bersama-sama akan menentukan intensitas persaingan dan penentuan strategi dan kemampulabaan dalam industri.

Pendatang baru pada suatu industri akan membawa kapasitas baru, merebut bagian pasar, serta seringkali juga merebut sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun, atau biaya menaik sehingga akan mengurangi kemampulabaan. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada sejumlah rintangan masuk yang ada. Rintangan-rintangan masuk yang dimaksud adalah skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, biaya tak menguntungkan terlepas dari skala dan kebijakan pemerintah (Porter,1980:7-14).

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Mengenali produk pengganti adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri.

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, yang secara keseluruhan akan mengorbankan kemampulabaan industri.

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap perusahaan dalam industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.

Persaingan di antara pesaing terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Persaingan menjadi tajam bila jumlah pesaing banyak dan seimbang, pertumbuhan industri lamban, biaya tetap yang tinggi, ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan, dan penambahan kapasitas dalam jumlah besar (Porter, 1980:18-20).

2.6. Strategi Bersaing

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri memiliki strategi bersaing baik secara eksplisit maupun implisit. Strategi ini dapat dikembangkan secara eksplisit melalui sebuah proses perencanaan atau dapat secara implisit dengan melalui kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan (Porter, 1980:xiii).

Strategi bersaing diartikan sebagai tindakan mengambil tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang aman dalam industri, sehingga dengan sukses dapat mengatasi lima kekuatan persaingan dan oleh karenanya perusahaan dapat mencapai kinerja yang paling tinggi. Dengan demikian strategi bersaing dimaksudkan untuk mendapatkan kinerja maksimum bagi perusahaan.

Ada tiga strategi generik yang dapat digunakan baik secara sendiri-sendiri maupun dalam bentuk kombinasi guna menciptakan posisi yang aman dalam jangka panjang dan mengungguli para pesaing dalam industri, yaitu: keunggulan

biaya menyeluruh *(overall cost leadership)*, diferensiasi *(differentiation)* dan fokus *(focus)* (Porter, 1980:35). Sekalipun demikian strategi fokus sebenarnya bukan merupakan strategi yang bersiri sendiri, melainkan strategi keunggulan biaya menyeluruh atau diferensiasi yang diterapkan pada segmen pasar tertentu.

2.6.1. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh

Memiliki biaya yang secara keseluruhan rendah, akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar (Porter, 1985:56). Posisi biaya rendah memberikan kepada perusahaan ketahanan untuk bersaing, karena dengan biaya rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap dapat menghasilkan laba. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai tingkat harga dari pesaing paling efisien berikutnya.

Biaya rendah memberikan perlindungan dari tekanan pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan biaya masukan. Faktor-faktor yang membawa pada posisi biaya rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala ekonomi. Posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti. Jadi posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari kelima kekuatan persaingan.

Perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya apabila biaya kumulatif semua aktivitas lebih rendah dibanding dengan pesaingnya. Nilai strategik keunggulan biaya tergantung pada sejauh mana sumber keunggulan biaya perusahaan sulit ditiru pesaing. Keunggulan biaya menimbulkan kinerja yang unggul apabila perusahaan menyediakan tingkat nilai yang dapat diterima

pembeli. Menurut Porter (1985:89), posisi biaya relatif perusahaan merupakan fungsi dari : (1). komposisi rantai nilainya dibanding rantai nilai pesaing ; (2). posisi relatifnya dikaitkan dengan penentu biaya setiap aktivitas.

Pesaing mungkin memiliki rantai nilai yang sama atau berbeda dengan rantai nilai perusahaan. Apabila rantai nilai pesaing berbeda dengan rantai nilai perusahaan, efisiensi yang terkandung dalam kedua rantai nilai itu biasanya akan menentukan posisi biaya relatif. Posisi biaya relatif perusahaan dalam aktivitas nilai yang sama dengan pesaing bergantung pada posisi perusahaan berkenaan dengan penentu biaya aktivitas itu dikaitkan dengan yang dimiliki pesaing.

Rantai nilai merupakan alat utama untuk menentukan biaya pesaing. Langkah pertama dalam menentukan biaya pesaing adalah mengenali rantai nilai pesaing dan cara mereka melaksanakan aktivitas. Dalam praktik seringkali sangat sulit menilai biaya pesaing karena perusahaan tidak memiliki informasi langsung. Dimungkinkan untuk secara langsung memperkirakan biaya sebagian dari aktivitas nilai pesaing dari data publik yang umumnya dapat diperoleh dari pembeli, pemasok dan lain-lain.

Untuk aktivitas nilai di mana biaya pesaing tidak dapat diperkirakan secara langsung, perusahaan sebaiknya menggunakan perbandingan antara dirinya sendiri dengan pesaing. Perusahaan dapat meningkatkan ketepatan perkiraan biaya pesaing dengan mengkaji beberapa pesaing secara serentak. Ada cara utama bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan biaya yaitu: (1). mengendalikan penentu biaya, artinya perusahaan dapat mencapai keunggulan dalam kaitannya dengan penentu biaya aktivitas yang mewakili proporsi signifikan dari biaya total; (2). mengkonfigurasi ulang rantai nilai, artinya perusahaan

melakukan cara berbeda dan lebih efisien untuk mendesain, memproduksi, mendistribusikan atau memasarkan (Porter, 1985:90).

Kedua sumber keunggulan biaya tersebut bukan sesuatu yang berdiri sendiri, tetapi berhubungan satu sama lain. Perusahaan-perusahaan yang berhasil mencapai biaya rendah biasanya akan mengendalikan keunggulan biaya dari sumber majemuk di dalam rantai yang bersangkutan. Keunggulan biaya yang dapat bertahan lama tidak hanya dari satu aktivitas saja tetapi berasal dari berbagai aktivitas.

2.6.2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah strategi menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan strategi diferensiasi dapat dilakukan dengan citra rancangan atau merk, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, dimensi-dimensi lain atau kombinasinya. Perusahaan dapat menawarkan diferensiasinya berdasarkan empat dimensi: produk, layanan, karyawan dan imej (Kotler, 1994:295-306).

Perusahaan akan melakukan diferensiasi apabila perusahaan tersebut memiliki keunikan dibandingkan dengan pesaingnya. Seberapa jauh para pesaing dalam industri dapat melakukan diferensiasi, merupakan salah satu unsur penting dalam struktur industri (Kotler, 1994:307). Meskipun diferensiasi mempunyai arti penting, sumber-sumber yang memungkinkan dilakukannya diferensiasi seringkali tidak difahami dengan baik.

Perusahaan sering memandang sumber potensial bagi diferensiasi dari sudut yang terlalu sempit. Banyak perusahaan memandang diferensiasi hanya dari sudut fisik produk atau praktik pemasaran, dan bukan dari segala hal yang dapat diciptakan di mana saja dalam rantai nilai yang ada. Perusahaan juga

mungkin tidak menaruh perhatian pada biaya diferensiasi atau pada daya tahan diferensiasi yang telah dicapainya. Berhasilnya strategi diferensiasi merupakan hasil tindakan terkoordinasi dari semua bagian perusahaan yang bersangkutan.

Perusahaan melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya bila ia berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting bagi pembeli dan bukan sekedar menawarkan harga jual yang rendah. Dengan diferensiasi memungkinkan perusahaan menawarkan produk dengan harga yang lebih tinggi, meningkatkan penjualan dengan harga tertentu, atau mempertahankan penjualan pada tahap siklus hidup yang sudah menurun.Perusahaan dikatakan memperoleh prestasi dari diferensiasi bila total tambahan nilai penjualan sebagai hasil dari diferensiasi lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan diferensiasi (Porter, 1980:37-38).

Diferensiasi tidak dapat difahami dengan hanya memandang perusahaan yang bersangkutan secara keseluruhan, melainkan melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli. Diferensiasi dapat tumbuh dari rantai nilai perusahaan, sehingga setiap aktivitas pada rantai nilai tersebut merupakan sumber potensial bagi keunikan.

Keunikan perusahaan dalam sebuah aktivitas nilai ditentukan oleh sejumlah penentu pokok. Penentu keunikan adalah alasan mendasar yang menyebabkan sebuah aktivitas menjadi aktivitas yang unik. Tanpa mengidentifikasi keunikan ini perusahaan tidak benar-benar dapat mengembangkan sarana menciptakan bentuk-bentuk diferensiasi baru atau mendiagnosis daya tahan diferensiasi yang ada. Penentu keunikan nilai tersebut dapat berasal dari pilihan kebijakan, keterkaitan, pengalaman waktu, hubungan timbal balik dan integrasi.

2.6.3. Strategi Fokus

Konsumen bersifat heterogen dilihat dari berbagai aspek, sementara di sisi lain sumber daya perusahaan bersifat terbatas. Dengan keadaan seperti tersebut di atas hampir tidak mungkin suatu perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Perusahaan dapat fokus pada kelompok konsumen tertentu. Perusahaan perlu melakukan segmentasi pasar, dan kemudian melayani satu atau beberapa kelompok konsumen tertentu saja, sehingga keunggulan bersaing dapat dicapai (Porter, 1980:38). Strategi fokus pada hakikatnya bukan strategi yang berdiri sendiri, tetapi strategi keunggulan biaya menyeluruh atau diferensiasi atau kombinasinya yang diterapkan pada pasar tertentu, dan bukan pasar industri secara keseluruhan. Mengingat bahwa hotel tidak pernah fokus pada segmen pasar tertentu, maka yang dimaksud dengan strategi generik dalam penelitian ini adalah strategi diferensiasi atau keunggulan biaya menyeluruh atau kombinasinya.

2.7. Penelitian-penelitian Sebelumnya

Banyak penelitian-penelitian mengenai orientasi pasar yang telah dilakukan oleh para pakar dalam bidang pemasaran, walaupun kebanyakan penelitian-penelitian tersebut mengambil subjek pada perusahaan manufaktur. Berikut ini dikemukakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan, perbedaan antara penelitan-penelitian tersebut dengan penelitian ini kemudian diakhiri dengan keterbatasan dan celah untuk penelitian mendatang.

2.7.1. Narver dan Slater. 1990. *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan ukuran yang valid mengenai orientasi pasar dan juga untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap profitabilitas bisnis.

Perusahaan yang dapat meningkatkan orientasi pasarnya akan dapat meningkatkan kinerjanya. Pernyataan yang sama secara terus-menerus dikemukakan oleh para akademisi dan manajer pemasaran (Levitt, 1960; Kotler 1984; Kotler dan Andreasen, 1987; Webster, 1988). Menurutnya orientasi pasar menjadi penting bagi manajemen dan strategi pemasaran modern, sekalipun demikian belum ada peneliti yang membuat ukuran yang valid mengenai orientasi pasar dan menguji pengaruhnya terhadap kinerja.

Pemikiran bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja menurut tinjauan literaturnya dapat dijelaskan sebagai berikut. Organisasi yang ingin mencapai kinerja di atas normal harus menciptakan *sustainable competitive advantage* (Aaker, 1989; Porter, 1985). Ini berarti bahwa organisasi harus menciptakan *sustainable superior value* bagi pelanggannya. Kebutuhan untuk menciptakan *sustainable superior value* bagi pelanggan mendorong organisasi untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan. Menurutnya orientasi pasar merupakan budaya yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan bagi penciptaan *superior value* bagi pembeli yang berarti juga *superior performance* bisnis.

Suatu bisnis yang berorientasi pasar selalu mencari sumber-sumber alternatif *sustainable competitive advantage* sehingga dapat mencapai *superior value* yang paling efektif dan efisien bagi pembeli, sehingga bisnis harus menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan pembeli. Menurutnya orientasi

pasar terdiri dari tiga komponen keperilakuan yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas.

Populasi dalam penelitian ini adalah *Strategic Business Unit (SBU)* dari perusahaan-perusahaan besar di barat (*major western corporations)* yang bergerak pada produk hasil hutan *(forest product).* Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *random sampling,* dengan sampel unit SBU dari perusahaan-perusahaan tersebut. Kuesioner diberikan kepada 440 manajer puncak SBU, dan kuesioner yang kembali tanpa *missing data* 113 buah SBU yang terdiri dari 36 bisnis komoditas, 23 bisnis produk khusus, 51 bisnis distribusi dan 3 bisnis ekspor. Variabel independennya adalah orientasi pasar (orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi), dengan variabel kontrol adalah faktor kekhususan bisnis (biaya relatif dan ukuran relatif) dan faktor tingkat pasar (pertumbuhan, konsentrasi, hambatan masuk, kekuatan pembeli,kekuatan penjual, dan perubahan teknologi), sedangkan variabel dependennya adalah kinerja yang diukur dengan *return on assets (ROA)*. Semua variabel diukur dengan menggunakan skala Likert 7 poin. Ukuran kinerja atas dasar pendapat subjektif manajemen.

Dengan analisis regresi ditemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis untuk berbagai kelompok SBU. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi untuk orientasi pasar pada bisnis nonkomoditas 0,856 ($p \leq 0,05$), dan koefisien korelasi kuadrat dari orientasi pasar untuk bisnis komoditas 0,501 ($p \leq 0,05$).

2.7.2. Kohli dan Jaworski.1990. *Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membangun fondasi bagi penelitian yang akan datang dengan mengklarifikasikan cakupan pemikiran orientasi pasar, mengembangkan proposisi penelitian dan membangun kerangka kerja yang terintegrasi dengan memasukkan *antecedent* dan *consequences* orientasi pasar.

Konsep pemasaran sesungguhnya adalah suatu filosofi bisnis (Barksdale dan Darden, 1971). Implementasi filosofi bisnis tersebut ditunjukkan dalam aktivitas dan perilaku organisasi. Dengan demikian organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang dalam aktivitasnya konsisten dengan konsep pemasaran. Belakangan ini banyak akademisi dan praktisi yang tertarik terhadap konsep pemasaran dan implementasinya (Olson, 1987; Webster,1987; Despande dan Webster, 1989).

Untuk memahami lebih lanjut mengenai orientasi pasar perlu disediakan fondasi bagi pengembangan teori tentang orientasi pasar. Di sini perlu dijelaskan gagasan dan definisi orientasi pasar, dikembangkan suatu proposisi dan dibangun kerangka kerja menyeluruh untuk kepentingan penelitian di waktu yang akan datang.

Orientasi pasar berarti penciptaan intelijen pemasaran, penyebaran intelijen ke keseluruhan organisasi dan ketanggapan organisasi terhadap informasi tersebut. Intelijen pemasaran merupakan konsep yang luas, mencakup intelijen mengenai pelanggan dan pesaing. Dalam intelijen pemasaran termasuk analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen, kekuatan dan strategi pesaing. Penyebaran intelijen berkaitan dengan penyebaran informasi mengenai pelanggan dan pesaing yang pada akhirnya

berguna untuk perancangan produk, penetapan harga pembelian material dan lain sebagainya. Ketanggapan berkenaan dengan tindakan reaksi yang harus dilakukan berkenaan dengan intelijen dan penyebaran intelijen. Berdasarkan kajian literatur dan hasil wawancara dengan para manajer dapat dibangun kerangka konseptual orientasi pasar yang terdiri dari empat perangkat faktor yaitu: (1). kondisi *antecedent* yang memperkuat atau memperlemah orientasi pasar; (2). Konsep orientasi pasar; (3). *Consequences* orientasi pasar, dan; (4). Variabel moderator yang memperkuat atau memperlemah hubungan orientasi pasar dengan kinerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer perusahaan di USA dan literatur-literatur yang membahas tentang konsep pemasaran. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling*, dengan unit sampel organisasi bisnis. Sampel dalam penelitian lapangannya adalah 62 manajer perusahaan dari 4 kota di USA yang terdiri dari 33 manajer pemasaran, 15 non manajer pemasaran dan 14 manajer puncak, sedangkan sampel penelitian pustakanya adalah sejumlah literatur yang membahas tentang konsep pemasaran selama 30 tahun terakhir.

Berdasarkan sintesis dari kajian literatur dan wawancara, dapat diperoleh kesimpulan bahwa ada tiga variabel utama yang berkaitan dengan orientasi pasar yaitu variabel *antecedent*, variabel *moderator* dan variabel *consequences*. Variabel *antecedent* adalah variabel yang mempengaruhi kuat lemahnya orientasi pasar yaitu faktor-faktor manajemen puncak, dinamika antar departemen dan sistem organisasi; variabel *moderator* adalah variabel yang mempengaruhi kuat lemahnya hubungan antara orientasi pasar dengan *consequences;* sedangkan *consequences* meliputi tanggapan pelanggan, kinerja bisnis dan tanggapan karyawan.

2.7.3. Slater dan Narver. 1994. *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?*

Penelitian ini betujuan untuk mengetahui apakah lingkungan persaingan memoderasi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja.

Selama tiga dekade yang lalu orientasi pasar telah menduduki tempat yang sentral baik pada teori maupun praktik strategi pemasaran (Levitt, 1960; Kotler, 1977; Shapiro ,1988; Webster, 1988). Belakangan ini para ahli manajemen telah membangun suatu teori *antecedent* dan *consequensces* orientasi pasar, mengembangkan suatu ukuran yang valid mengenai gagasan *(construct)* orientasi pasar dan menawarkan suatu fondasi bagi teori orientasi pasar. Mereka mendefinisikan orientasi pasar sebagai penciptaan dan penyebaran intelijen pasar yang meliputi informasi mengenai kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang dan faktor-faktor eksogen yang mempengaruhi kebutuhan tersebut dan menyiapkan tindakan reaksi terhadap informasi tersebut. Narver dan Slater (1990) mengembangkan ukuran orientasi pasar dan menguji pengaruhnya terhadap kinerja bisnis.

Ukuran orientasi pasar menurut Narver dan Slater (1990) sejajar dengan ukuran orientasi pasar yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990). Menurutnya orientasi pasar terdiri dari tiga komponen keperilakuan yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi yang masing-masing meliputi pencarian dan penyebaran intelijen dan tindakan manajerial. Menurut Kohli dan Jaworski (1990) dan juga Day dan Winsley (1998) lingkungan persaingan dapat mempengaruhi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja.

Berdasarkan pada temuan Day dan Wensley (1988) dan Kohli dan Jaworski (1990) bahwa lingkungan pemasaran dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis. Hal yang perlu dicatat bahwa orientasi pasar merupakan elemen penting dari budaya organisasi, sehingga untuk mengembangkan dan mempertahankannya sukar dan memerlukan banyak biaya.

Populasi penelitian ini adalah semua perusahaan yang terdaftar pada *Fortune 500*, sedangkan unit sampelnya adalah *strategic business unit (SBU)* dari perusahaan-perusahaan yang ada dalam daftar tersebut. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *random*, dengan responden para manajer SBU. Jumlah SBU yang menjadi sampel terdiri dari 81 SBU yang bergerak dalam *forest product* dan 26 SBU yang bergerak dalam berbagai perusahaan manufaktur, dengan responden para manajer SBU, dengan demikian jumlah sampel seluruhnya adalah 107 buah. Variabel penelitiannya adalah sebagai berikut: variabel independen adalah orientasi pasar; variabel moderator adalah turbulensi pasar, turbulensi teknologi, intensitas persaingan dan pertumbuhan pasar; dan variabel dependennya adalah kinerja perusahaan yang diukur dengan *return on asset* (ROA); pertumbuhan perusahaan dan keberhasilan produk baru.

Dengan menggunakan analisis regresi, diperoleh temuan bahwa ada hubungan positif signifikan antara orientasi pasar dengan tiga kriteria kinerja yang ditunjukkan dengan koefisien regresi sebagai berikut: orientasi pasar dengan ROA 0,63 ($p \leq 0,01$); orientasi pasar dengan pertumbuhan penjualan 0,91 ($p \leq 0,01$), dan; orientasi pasar dengan keberhasilan produk baru 0,52 ($p \leq 0,01$). Sedangkan efek moderasi faktor lingkungan adalah sebagai berikut: turbulensi pasar dengan ROA 0,51($p \leq 0,01$); pertumbuhan pasar dengan

pertumbuhan penjualan 0,60 (p≤ 0,01), dan turbulensi teknologi dengan keberhasilan produk baru 0,43 (p≤ 0,01). Sedangkan untuk komponen-komponen lingkungan lainnya dengan masing-masing kriteria kinerja yaitu ROA dan pertumbuhan penjualan hampir semuanya signifikan pada (p≤ 0,05).

2.7.4. Kumar, Subramanian dan Youger. 1994. *Performance Oriented: Toward a Successful Strategy*

Tujuan penelitian ini adalah: (1). Untuk mengidentifikasi taksonomi dasar *(natural taxonomy)* rumah sakit berdasarkan tekanan yang dilakukan terhadap komponen-komponen orientasi pasar, dan; (2). Untuk menguji apakah perbedaan bentuk orientasi pasar dapat dikaitkan dengan tingkat kinerja organisasi.

Dunia perawatan kesehatan *(health care)* telah mengalami perubahan radikal selama dekade yang lalu. Teknik-teknik tradisional untuk menganalisis dinamika industri dan mengelola organisasi rumah sakit telah menjadi ketinggalan zaman.

Menurut Shortell, Emily M. Morrison dan Shelly Robbins (1985) gejolak lingkungan eksternal yang dihadapi oleh industri perawatan kesehatan telah bergeser dari perawatan kesehatan sebagai *social good* ke perawatan kesehatan sebagai *economic good,* dari orientasi produksi ke orientasi pasar. Para eksekutif rumah sakit telah merespon terhadap urgensi ini, dengan menerapkan manajemen strategik dan konsep pemasaran.

Seiring dengan pergeseran tersebut para akademisi dan praktisi rupanya mulai menaruh perhatian terhadap penerapan prinsip manajemen pada industri perawatan kesehatan. Berbagai kesulitan untuk mendefinisikan dan mengukur *output* dan kompleksitas lingkungan pada industri perawatan kesehatan, akan

dapat membatasi penerapan sejumlah temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah rumah sakit-rumah sakit di USA yang terdaftar dalam *American Hospital Guide to Health Care*. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *random*, dengan unit sampel rumah sakit. Sampel dalam penelitian ini adalah 171 administrator rumah sakit yang terdiri 58 administrator (34%) rumah sakit *non profit oriented* dan 113 administrator (66%) rumah sakit *profit eriented.* Variabel independen dalam penelitian ini adalah tingkat orientasi pasar yang dilakukan oleh rumah sakit yang selanjutnya dibedakan menjadi: (1). fokus pada pesaing; (2). rendah untuk semua komponen orientasi pasar; (3). fokus pada pelanggan, dan; (4). di atas rata-rata untuk semua komponen orientasi pasar. Variabel dependennya adalah kinerja yang dinyatakan dengan pertumbuhan pendapatan, pendapatan atas modal, pendapatan atas layanan/peralatan baru, kemampuan untuk mempertahankan pasien dan pengendalian biaya operasi.

Bila penelitian-penelitian sebelumnya bertujuan untuk menguji apakah ada hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah perbedaan intensitas orientasi pasar pada industri perawatan kesehatan menyebabkan perbedaan pada kinerja. Kelompok perusahaan yang memiliki intensitas orientasi pasar yang sama akan dimasukkan ke dalam satu *cluster* yang sama. Dengan memperhatikan dasar pengelompokan tersebut maka akan terbentuk *cluster* sebagai berikut: kelompok rumah sakit yang menekankan fokus pada pesaing *(cluster 1)*; kelompok rumah sakit yang kurang menekankan pada semua komponen orientasi pasar, disebut kelompok *underdeveloped (cluster 2);* kelompok rumah sakit yang menekankan fokus pada pelanggan *(cluster 3),* dan; kelompok rumah sakit yang untuk semua komponen

orientasi pasarnya di atas rata-rata yang disebut kelompok *comprehensive (cluster 4).*

Dengan analisis Mancova diperoleh kesimpulan bahwa ada perbedaan kinerja di antara *cluster* rumah sakit yang berbeda (F=3,66, p<0,001). Kinerja *comprehensive cluster,* lebih unggul dibanding dengan semua *cluster* lainnya dalam hal pertumbuhan pendapatan dan laba atas modal (F=10,58, p<0,001). Kinerja *cluster* fokus pada pelanggan unggul dibanding dengan *cluster* lainnya dalam keberhasilan layanan/fasilitas baru (F=10,82, p<0,001) dan keberhasilan dalam mempertahankan pasien (F=29, p<0,001). *Cluster* fokus pada pesaing unggul dalam hal mengendalikan biaya operasi (F=3,81, p<0,001). C*luster* dengan orientasi pasar yang *underdeveloped* memiliki kinerja paling rendah untuk semua kriteria (F=3,81, p <0,05).

2.7.5. Raju, Lonial dan Gupta. 1995. *Market Orientation and Performance in the Hospital Industry*

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pada industri rumah sakit, dengan menggunakan berbagai ukuran kinerja.

Untuk mengembangkan orientasi pasar yang menghasilkan kelangsungan hidup berkelanjutan, rumah sakit harus efektif dalam empat bidang, yaitu: mengumpulkan dan memanfaatkan informasi, memperbaiki kepuasan pelanggan dan mengurangi *complaint,* meneliti dan menanggapi kebutuhan pelanggan dan menanggapi tindakan pesaing. Bagi rumah sakit, dua dari empat dimensi orientasi pasar berkaitan dengan *responsiveness.* Dalam industri manufaktur *responsiveness* ini biasanya terbatas pada pelanggan, yang bisa berarti *middlemen* atau pelanggan akhir. Dalam industri rumah sakit istilah pelanggan

memiliki arti yang lebih luas karena tidak terbatas hanya pada pasien tetapi bisa juga dokter, laboratorium, perusahaan asuransi dan lain sebagainya.

Meningkatnya orientasi pasar diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi, karena orientasi pasar dapat memperjelas visi, misi dan strategi organisasi dan karenanya orientasi pasar dapat meningkatkan harga diri bagi pemilik, meningkatkan moral karyawan dan memperbesar komitmen organisasi. Konsekuensi lain dari orientasi pasar adalah terciptanya kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan ini akan meningkatkan pembelian ulang bagi pelanggan lama dan menarik pelanggan baru.

Kinerja bisnis dapat diukur berdasarkan *judgement* manajemen atau berdasarkan ukuran objektif. Pengukuran kinerja dengan ukuran objektif mungkin memiliki sifat selalu tertinggal, hal ini menyebabkan bahwa pada penelitian *cross-sectional* pengukuran kinerja atas dasar *judgement* akan menjadi lebih sesuai dibanding dengan pengukuran kinerja atas dasar objektif.

Suatu penelitian pada industri rumah sakit menunjukkan bahwa ketiga aspek orientasi pasar yaitu intelijen pasar, koordinasi antar fungsi, ketanggapan organisasi berhubungan dengan kinerja keuangan. Namun demikian dua yang pertama nampaknya lebih mungkin berhubungan dengan profitabilitas dibanding dengan yang terakhir.

Berdasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya, adalah cukup beralasan untuk disimpulkan bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, setidaknya seperti ditunjukkan dengan ukuran kinerja atas dasar *judgement.*

Populasi dalam penelitian ini adalah rumah sakit-rumah sakit di USA, dengan unit sampel rumah sakit. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive*

dengan sampel sebanyak 293 ekskutif dari rumah sakit-rumah sakit yang ada di Kentucky, Minnesota, Mississippi, Ohio dan Tennesee.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah orentasi pasar yang terdiri dari penciptaan intelijen, kepuasan pelanggan, ketanggapan terhadap pelanggan dan ketanggapan terhadap pesaing. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja yang diukur dengan: pertumbuhan pendapatan selama tiga tahun terakhir, kualitas layanan menurut persepsi konsumen, perolehan pangsa pasar selama tiga tahun terakhir, investasi dalam penelitian dan pengembangan yang ditujukan untuk produk baru, laba bersih, pendapatan atas investasi, reputasi di antara segmen pelanggan utama, kapasitas untuk mengembangkan profil persaingan yang unik, ratio laba terhadap pendapatan, arus kas dari operasi, pengembangan produk/layanan baru, pengembangan pasar, biaya per pelaksanaan yang disesuaikan, tingkat kematian dan ketidak sembuhan,, pendapatan atas aset, tingkat perputaran tenaga kerja, tingkat keluhan, jumlah pendaftar, bagian dari pendapatan pasien bersih.

Setelah dilakukan rotasi varimax faktor, 13 faktor pengukur kinerja memenuhi syarat sebagai ukuran kinerja. Kemudian faktor-faktor pengukur kinerja tersebut dikelompokkan menjadi: laba bersih, rasio laba terhadap pendapatan, pengembalian investasi, arus kas dari operasi dan pendapatan atas aset diberi label kenerja keuangan; pengembangan produk/jasa baru, investasi dalam penelitian dan pengembangan untuk investasi baru, kapasitas untuk mengembangkan profil keunggulan yang unik, pengembangan pasar diberi label kinerja pengembangan pasar/produk, dan; kualitas layanan yang dirasakan oleh pelanggan, biaya per pelaksanaan yang disesuaikan dan perputaran tenaga kerja diberi label kinerja kualitas internal.

Dengan menggunakan analisis regresi diperoleh kesimpulan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh signifikan terhadap masing-masing dimensi kinerja. Aspek ketanggapan pada pesaing dan ketanggapan pada pelanggan memiliki pengaruh terhadap kinerja finansial (T=3,240, Sig-T= 0,0015 dan T= 3,107, Sig-T= 0,0022). Penciptaan intelijen, ketanggapan terhadap pesaing, dan kepuasan pelanggan memiliki pengaruh terhadap kinerja pengembangan pasar/produk (T=3,305, Sig-T= 0,0012; T= 3,682, Sig-T=0,0003 dan; T=3,223, Sig-T = 0,0015). Penciptaan intelijen, ketanggapan pada pesaing, dan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh terhadap kinerja kualitas internal (T=2,455, Sig-T = 0,0152; T=2,482, Sig-T=0,0141 dan;T=2,016, Sig-T=0,0455).

2.7.6. Pelham dan Wilson. 1996. *A Longitudinal Study of Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firms Performance*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh relatif orientasi pasar terhadap kinerja pada perusahaan kecil dibanding dengan pengaruh lainnya dalam suatu model yang terintegrasi dengan menggunakan data longitudinal.

Survai Webster (1981) pada CEO dari perusahaan besar menunjukkan bahwa budaya teknologi pada perusahaan industrial pada umumnya menjadikan perusahaan menjadi cenderung berorientasi pada produksi. Semula konsep pemasaran hanya dibahas oleh para akademisi dan jarang diterapkan dalam bisnis. Tetapi dengan munculnya pebisnis Amerika yang ingin menyamai keberhasilan pebisnis Jepang, mereka menyadari pentingnya konsep pemasaran sebagai filosofi bisnis (Peter dan Waterman, 1982; Day dan Wensley, 1988; dan Day, 1990).

Munculnya kembali konsep pemasaran ini mungkin yang memotivasi Narver dan Slater (1990) Jaworski dan Kohli (1993) untuk meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai yang superior bagi bisnis. Penelitian-penelitian sebelumnya pada unit bisnis strategi di perusahaan besar, menunjukkan adanya pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap pendapatan relatif atas aset (Narver dan Slater, 1990), pertumbuhan penjualan dan keberhasilan produk baru (Slater dan Narver, 1994) dan semua kinerja (Jaworski dan Kohli,1993). Namun dalam model yang diajukan oleh para peneliti tesebut belum memasukkan variabel posisi bisnis, variabel strategi dan variabel struktur perusahaan, yang mungkin dapat mempengaruhi kebermaknaan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Pada penelitian ini Pelham dan Wilson (1996) mencoba untuk mengukur pengaruh variabel-variabel ini sebagai *antecedents* orientasi pasar ke dalam perusahaan kecil. Hasil-hasil penelitian empirik mengenai orientasi pasar yang selama ini mengambil SBU pada perusahaan besar, diyakini juga dapat berlaku pada perusahaan kecil.

Populasi dalam penelitian in adalah perusahaan-perusahaan kecil di USA yang tercatat dalam *database* CFMU, dengan unit sampel perusahaan manufaktur, *wholesaling* dan kontraktor. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *random* dengan sampel sebanyak 68 pimpinan perusahaan. Variabel penelitian meliputi lingkungan pasar (dinamika pasar, intensitas persaingan), struktur organisasi (sentralisasi, formalisasi, koordinasi, sistem pengendalian, strategi (inovasi, biaya rendah), orientasi pasar (orientasi pada pemahaman pelanggan, orientasi pada kepuasan pelanggan, orientasi pada pesaing), kinerja

(kualitas produk relatif, keberhasilan produk baru, pertumbuhan/ *share*, profitabilitas). Dengan menggunakan analisis korelasi dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

a. Persepsi mengenai lingkungan pasar berhubungan dengan struktur organisasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan koefisien korelasi intensitas persaingan dengan formalisasi (0,23) dan sistem pengendalian (0,26), sementara persepsi mengenai dinamika pasar berhubungan positif dengan koordinasi (0,15);

b. Pengaruh lingkungan pasar terhadap posisi bisnis dan profitabilitas. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil-hasil sebagai berikut: dinamika pasar tidak berpengaruh secara signifikan terhadap semua variabel kinerja, kenaikan intensitas pesaingan berpengaruh terhadap penilaian mengenai keberhasilan produk baru (0,24; $p < 0,05$), tingkat persaingan pada tahun sebelumnya tidak berpengaruh secara signifikan terhadap posisi bisnis dan profitabilitas saat ini, namun intensitas persaingan saat ini berkorelasi dengan profitabilitas (-0,29; $p < 0,01$);

c. Pengaruh struktur organisasi terhadap posisi bisnis dan profitabilitas. Diferensiasi produk secara struktural berpengaruh terhadap pertumbuhan. Share (-0,27), dan terhadap profitabilitas (-,18). Dalam *lagged variable regression,* tingkat normalisasi tahun sebelumnya berpengaruh positif terhadap keberhasilan produk baru (0,23) dan pertumbuhan/ *share* (0,32).

d. Pengaruh strategi terhadap posisi bisnis dan profitabilitas. Menaiknya penggunaan strategi biaya rendah secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap keberhasilan produk baru (-0,27, $p< 0,05$), dan secara positif terhadap pertumbuhan/share. Perubahan dalam strategi innovasi tidak

memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, namun demikian dengan *lagged regression* menunjukkan bahwa strategi diferensiasi tahun lalu berpengaruh terhadap perumbuhan/share tahun ini.

e. Pengaruh posisi bisnis terhadap profitabilitas. Ada hubungan antara kualitas produk relatif yang dipersepsikan dengan pertumbuhan/ share (0,27) dan dengan profitabilitas (0,42). Namun demikian kualitas relatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Meskipun kenaikan dalam keberhasilan produk baru berhubungan dengan pertumbuhan / *share* jangka pendek, hasil ini tidak terjadi pada *lagged variable regression*. Efektivitas keberhasilan produk baru tidak berpengaruh signifikan terhadap profitabiltas dalam *lagged model.* Kenaikan dalam pertumbuhan/ share berhubungan positif dan signifikan dengan profitabilitas (0,57, p< 0,01), namun demikian *lagged variable regression* menunjukkan bahwa dalam *integrated model* menunjukkan bahwa pertumbuhan/*share* dalam tahun sebelumnya berpengaruh negatif terhadap profitabilitas tahun ini (-0,24).

f. Pengaruh orientasi pasar terhadap posisi bisnis dan profitabilitas. Orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas produk relatif baik pada model beda tahun maupun pada *lagged variable model* (0,31, p= 0,05) Orientasi pasar juga berpengaruh secara positif terhadap keberhasilan produk baru (0,24, p=0,05) . Orientasi pasar juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tingkat kesuksesan produk baru 0,32, p<0,05). Orientasi pasar tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap pertumbuhan/*share* dalam model beda tahun atau *lagged variable model*. Orientasi pasar bepengaruh secara positif dan signifikan terhadap

profitabilitas (0,29, p< 0,01). Orientasi pasar juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap tingkat profitabilitas tahun ini (0,52 p<0,01) ;

g. Perubahan dalam profitabilitas secara tidak langsung dipengaruhi oleh keberhasilan produk baru (-0,15), dan strategi biaya rendah (0,13) melalui pengaruhnya pada pertumbuhan/share. Profitabilitas secara tidak langsung juga dipengaruhi oleh formalisasi (0,07) melalui pengaruhnya terhadap orientasi pasar;

h. Pengaruhnya pada orientasi pasar. Formalisasi merupakan variabel struktur organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap orientasi pasar (0,24; p<0,05). Tidak ada pengaruh signifikan dari sistem pengendalian terhadap orientasi pasar. baik pada model beda pertama maupun pada *lagged model*. Meskipun kenaikan dalam koordinasi tidak secara signifikan mempengaruhi tingkat orientasi pasar, koordinasi tahun-tahun sebelumnya mempengaruhi tingkat orientasi pasar. Struktur diferensiasi produk tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap orientasi pasar, baik itu pada model beda pertama maupun *lagged model*. Strategi inovasi atau diferensiasi tidak berpengaruh signifikan terhadap orientasi pasar baik pada model beda tahun maupun pada *lagged variabel model*. Namun demikian perlu dicatat bahwa orientasi pasar secara positif dan signifikan berkorelasi dengan strategi inovasi/ diferensiasi. Dinamika pasar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap orientasi pasar pada kedua model. Tingkat intensitas persaingan tahun sebelumnya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap orientasi pasar (0,37; p<0,01). Kenaikan keberhasilan produk baru dan profitabilitas mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap orientasi pasar (0,31; 0,41; p < 0,05)

2.7.7. Luo. 1999. *Environment-Strategy-Performance Relations in Small Businesses in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China*

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan lingkungan, strategi dan kinerja pada usaha kecil di China dengan fokus perusahaan kecil di kotapraja dan pedesaan.

Sesuai dengan paradigma orientasi strategi, suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui adaptabilitas *(adaptability)* atau kekakuan *(rigidity)* organisasi (Miles dan Snow 1978). Adaptabilitas organisasi berhubungan dengan inovasi, pengambilan risiko dan orientasi strategi yang proaktif (Miller dan Friesen, 1983). Perusahaan yang menggunakan strategi ini memusatkan perhatian pada penelitian, pengidentifikasian dan pemanfaatan kesempatan pasar yang muncul, penanggungan biaya dan risiko sebagai akibat perluasan kapasitas untuk menanggapi perubahan pasar (Hambrick, 1983). Kekakuan organisasi berkaitan dengan strategi yang tidak adaptif, defensif dan penghindaran risiko (Miller dan Friesen, 1983). Perusahaan yang mengadopsi strategi ini adalah memiliki sifat organisasi yang kaku, tidak inovatif, berwawasan jangka pendek memilih definisi produk atau pasar yang mapan dan sempit (Wright, Kroll dan Lado, 1995). Strategi kombinasi antara strategi proaktif dengan strategi defensif disebut dengan strategi yang berorientasi pada penganilisis *(analyzer)* cocok untuk perusahaan yang berisiko untuk melakukan efisiensi maupun memanfaatkan kesempatan pasar (Hambrick, 1983; Miles dan Snow, 1978). Perusahaan-perusahaan dapat diberi label *analyzer* bila mereka mempertahankan pasar produk melalui strategi yang berorientasi efisiensi sementara kehati-hatian penetrasi pasar baru melalui penguatan inovasi produk atau pasar (Venkatraman dan Prescott, 1990).

Model ekologi penduduk menganjurkan bahwa kelangsungan dan pertumbuhan organisasi ditentukan oleh seleksi lingkungan (Aldrick, McKelvey dan Ulrich, 1984). Penyejajaran orientasi strategi dengan lingkungan adalah penting bagi keberhasilan bisnis (Miller dan Friesen, 1983). Dalam ekonomi China pemahaman kebutuhan akan strategi–lingkungan yang baik menjadi lebih besar karena kebijaksanaan manajer adalah sangat dibatasi, lingkungan institusional begitu sangat kompleks dan bergejolak (Child, 1994; Skenkar dan Von Glinow, 1994). Kompleksitas lingkungan menunjukkan heterogenitas dan rintangan yang ada dalam berbagai segmen pasar yang harus dihadapi oleh perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan kecil di kota praja dan pedesaan di Provinsi Jiansu China. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *random*, dengan unit sampel perusahaan dan respondennya adalah para manajer perusahaan. Dari 200 kueisoner yang diedarkan kembali sebesar 63 buah , dengan demikian sampelnya 63 perusahan kecil.

Dengan menggunakan analisis regresi-berganda diperoleh kesimpulan sebagai berikut. Inovasi berhubungan secara positif dan signifikan dengan kompleksitas lingkungan (β= 0,26, $p < 0,26$) dan dengan dinamika (β= 0,44, $p <$ 0,0001). Keproaktifan berhubungan erat dengan kompleksitas lingkungan (β = 0,29, $p < 0,05$), dan dinamika lingkungan (β = 0,35, $p < 0,01$). Dinamika lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan pengambilan risiko (β = 0,39, $p < 0,05$). Inovasi berpengaruh dan signifikan dengan profitabilitas (β = 0,38, $p < 0,01$) dan posisi pasar (β = 0,37, $p < 0,01$). Keproaktifan berhubungan positif dan signifikan dengan profitabilitas (β = 0,34, $p < 0,05$) dan posisi pasar (β = 0,38, $p < 0,001$).

Agar dapat difahami dengan lebih jelas mengenai rumusan masalah, desain penelitian, alat analisis, hasil temuan, keterbatasan dan celah untuk penelitian yang akan datang, serta perbedaan dengan penelitian yang akan penulis lakukan, akan disajikan dalam bentuk Tabel *mapping* hasil-hasil penelitian terdahulu seperti berikut:

Lanjutan 1: Tabel. 2.3

Judul Penelitian: Kohli dan Jaworski. 1990. *Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication.* **Tujuan Penelitian:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membangun fondasi bagi penelitian yang akan datang dengan mengklarifikasikan cakupan pemikiran orientasi pasar, mengembangkan proposisi penelitian dan membangun kerangka kerja yang terin-tegrasi dengan memasukkan *antecedent* dan *consequences* orientasi pasar.	Konsep pemasaran sesungguhnya adalah suatu filosofi bisnis (Barksdale dan Darden, 1971: McNamara, 1972). Implementasi filosofi bisnis tersebut ditunjukkan dalam aktivitas dan perlaku organisasi. Untuk memahami lebih lanjut mengenai orientasi pasar perlu disediakan fondasi bagi pengembangan teori tentang orientasi pasar. Di sini perlu dijelaskan gagasan dan definisi orientasi pasar, dikembangkan suatu proposisi dan dibangun kerangka kerja menyeluruh untuk kepentingan penelitian di waktu yang akan datang. Orientasi pasar berarti penciptaan intelijen pemasaran, penyebaran intelijen ke keseluruhan organisasi dan ketanggapan organisasi terhadap informasi tersebut. Intelijen pemasaran merupakan konsep yang luas, mencakup intelijen mengenai pelanggan dan pesaing. Dalam intelijen pemasaran termasuk analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen, kekuatan dan strategi pesaing. Penyebaran intelijen berkaitan dengan penyebaran informasi mengenai pelanggan dan pesaing yang pada akhirnya berguna untuk perancangan produk, penetapan harga pembelian material dan lain sebagainya. Ketanggapan berkenaan dengan tindakan reaksi yang harus dilakukan berkenaan dengan intelijen dan penyebaran intelijen. Berdasarkan kajian literatur dan hasil wawancara dengan para manajer dapat dibangun kerangka konseptual orientasi pasar yang terdiri dari empat perangkat faktor yaitu: (1). kondisi *antecedent* yang memperkuat atau memperlemah orientasi pasar; (2). Konsep orientasi pasar; (3). *Consequences* orientasi pasar, dan; (4). Variabel moderator yang memperkuat atau memperlemah hubungan orientasi pasar dengan kinerja.	**Populasi**: Para manajer perusahaan di USA dan literatur-literatur yang membahas tentang konsep pemasaran. **Sampel** : 62 manajer perusahaan dari 4 kota di USA yang terdiri dari 33 manajer pemasaran, 15 non manajer pemasaran dan 14 manajer puncak, sedangkan sampel penelitian pustakanya adalah sejumlah literatur yang membahas tentang konsep pemasaran selama 30 tahun terakhir. **Sampel unit:** Perusahaan **Teknik sampling:** *Purposive sampling*	**Pengukuran variabel:** Karena tujuan penelitian ini untuk membangun suatu kerangka teori, maka pihak peneliti tidak melakukan pengukuran yang bersifat kuantitatif. Peneliti hanya ingin menjelaskan bagaimana hubungan antar variabel terjadi. **Teknik analisis data**: Dengan melakukan sintesis dari hasil wawancara dengan para manajer dan kajian literatur	**Temuan Penelitian**: a. Ada tiga variabel utama yang berkaitan dengan orientasi pasar yaitu variabel: *antecedent* (manajemen puncak,dinamika antar departemen dan sistem organisasi); variabel *moderatorr (*sisi permintaan dan penawaran) dan *consequences* (tanggapan pelanggan, kinerja karyawan). b. Tercipta kerangka konseptual *antecedent* dan *consequences* orientasi pasar.

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Lanjutan 1: Tabel. 2.3

Judul Penelitian: Kohli dan Jaworski. 1990. *Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication.* **Tujuan Penelitian:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membangun fondasi bagi penelitian yang akan datang dengan mengklarifikasikan cakupan pemikiran orientasi pasar, mengembangkan proposisi penelitian dan membangun kerangka kerja yang terin-tegrasi dengan memasukkan *antecedent* dan *consequences* orientasi pasar.	Konsep pemasaran sesungguhnya adalah suatu filosofi bisnis (Barksdale dan Darden, 1971: McNamara, 1972). Implementasi filosofi bisnis tersebut ditunjukkan dalam aktivitas dan perlaku organisasi. Untuk memahami lebih lanjut mengenai orientasi pasar perlu disediakan fondasi bagi pengembangan teori tentang orientasi pasar. Di sini perlu dijelaskan gagasan dan definisi orientasi pasar, dikembangkan suatu proposisi dan dibangun kerangka kerja menyeluruh untuk kepentingan penelitian di waktu yang akan datang. Orientasi pasar berarti penciptaan intelijen pemasaran, penyebaran intelijen ke keseluruhan organisasi dan ketanggapan organisasi terhadap informasi tersebut. Intelijen pemasaran merupakan konsep yang luas, mencakup intelijen mengenai pelanggan dan pesaing. Dalam intelijen pemasaran termasuk analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen, kekuatan dan strategi pesaing. Penyebaran intelijen berkaitan dengan penyebaran informasi mengenai pelanggan dan pesaing yang pada akhirnya berguna untuk perancangan produk, penetapan harga pembelian material dan lain sebagainya. Ketanggapan berkenaan dengan tindakan reaksi yang harus dilakukan berkenaan dengan intelijen dan penyebaran intelijen. Berdasarkan kajian literatur dan hasil wawancara dengan para manajer dapat dibangun kerangka konseptual orientasi pasar yang terdiri dari empat perangkat faktor yaitu: (1). kondisi *antecedent* yang memperkuat atau memperlemah orientasi pasar; (2). Konsep orientasi pasar; (3). *Consequences* orientasi pasar, dan; (4). Variabel moderator yang memperkuat atau memperlemah hubungan orientasi pasar dengan kinerja.	**Populasi**: Para manajer perusahaan di USA dan literatur-literatur yang membahas tentang konsep pemasaran. **Sampel** : 62 manajer perusahaan dari 4 kota di USA yang terdiri dari 33 manajer pemasaran, 15 non manajer pemasaran dan 14 manajer puncak, sedangkan sampel penelitian pustakanya adalah sejumlah literatur yang membahas tentang konsep pemasaran selama 30 tahun terakhir. **Sampel unit:** Perusahaan **Teknik sampling:** *Purposive sampling*	**Pengukuran variabel:** Karena tujuan penelitian ini untuk membangun suatu kerangka teori, maka pihak peneliti tidak melakukan pengukuran yang bersifat kuantitatif. Peneliti hanya ingin menjelaskan bagaimana hubungan antar variabel terjadi. **Teknik analisis data**: Dengan melakukan sintesis dari hasil wawancara dengan para manajer dan kajian literatu	**Temuan Penelitian**: a. Ada tiga variabel utama yang berkaitan dengan orientasi pasar yaitu variabel: *antecedent* (manajemen puncak,dinamika antar departemen dan sistem organisasi); variabel *moderatorr (*sisi permintaan dan penawaran) dan *consequences* (tanggapan pelanggan, kinerja karyawan). b. Tercipta kerangka konseptual *antecedent* dan *consequences* orientasi pasar.

Repository Universitas Brawijaya

Lanjutan 2: Tabel 2.3

Slater dan Narver. *1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orie-tation-Per-formance Relationship?* **Tujuan Penelitian:** Penelitian ini betujuan untuk mengetahui apakah lingkungan persaingan memoderasi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja.	Selama tiga dekade yang lalu orientasi pasar telah menduduki tempat yang sentral baik pada teori maupun praktik strategi pemasaran (Levitt, 1960; Kotler, 1977; Shapiro, 1988; Webster, 1988). Belakangan ini para ahli manajemen telah membangun suatu teori *antecedent* dan *consequensces* orientasi pasar, mengembangkan suatu ukuran yang valid mengenai gagasan *(construct)* orientasi pasar dan menawarkan suatu fondasi bagi teori orientasi pasar. Mereka mendefinisikan orientasi pasar sebagai penciptaan dan penyebaran intelijen pasar yang meliputi informasi mengenai kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang dan faktor-faktor eksogen yang mempengaruhi kebutuhan tersebut; dan menyiapkan tindakan reaksi terhadap informasi tersebut. Narver dan Slater (1990) mengembangkan ukuran orientasi pasar dan menguji pengaruhnya terhadap kinerja bisnis. Ukuran orientasi pasar menurut Narver dan Slater (1990) sejajar dengan ukuran orientasi pasar yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990). Menurutnya orientasi pasar terdiri dari tiga komponen keperilakuan yaitu orientasi pelanggan, orentasi pesaing dan koordinasi antar fungsi yang masing-masing meliputi pencarian dan penyebaran intelijen dan tindakan manajerial. Menurut Kohli dan Jaworski (1990) dan juga Day dan Winsley (1998) lingkungan persaingan dapat mem-pengaruhi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja. Berdasarkan pada temuan Day dan Wensley (1988) dan Kohli dan Jaworski (1990) bahwa lingkungan pemasaran dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis. Hal yang perlu dicatat bahwa orientasi pasar merupakan elemen penting dari budaya organisasi, sehingga untuk me-ngembangkan dan memperta-hankannya sukar dan memerlukan banyak biaya.	**Populasi:** Semua perusaha-an besar yang terdaftar pada *Fortune 500.* **Sampel:** 107 manajer SBU yang terdiri 81 manajer yang bergerak dalam *forest product* dan 26 manajer SBU yang bergerak da-lam berbagai per-usahaan manufaktur. **Sampel unit:** *Strategic business unit*: **Teknik sampling:** *Random sampling.*	**Pengukuran variabel**: Semua variabel yang terdiri dari variabel independen (orientasi pasar); variabel moderator (turbulensi pasar, turbulensi teknologi, intensitas persaingan dan pertumbuhan pasar); dan variabel dependennya kinerja perusahaan (ROA pertumbuhan perusahaan dan keberhasilan produk baru) diukur dengan skala Likert 7 poin	**Temuan Penelitian:** Ada hubungan positif signifikan antara orientasi pa-sar (OP) dgn tiga kriteria kinerja: koefisien regresi OP dgn ROA 0,63 (p≤ 0,01); OP dg pertumb. penjualan 0,91 (p≤0,01), dan; OP dengan keberhasilan produk baru 0,52 (p≤ 0,01). Sedangkan efek moderasi faktor lingk adlh sbb: turbulensi pasar dgn ROA 0,51 (p≤0,01); pertumbuhan pasar dgn pertumb. Penjualan 0,60 (p≤0,01), dan turbulensi teknologi dgn. Keberha-silan produk baru 0,43 (p≤0,01). Sedang untuk komponen ling-kungan lainnya dgn masing-masing kriteria kinerja yaitu ROA dan pertumb. penjualan hampir semuanya signifikan pada p≤ 0,05.

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA REPOSITORY.UB.AC.ID

Lanjutan 3 : Tabel 2.3.

Judul Penelitian: Kumar, Subramanian dan Youger. 1994. *Performance Oriented: Toward a Successful Strategy.* **Tujuan Penelitian:** Tujuan penelitian ini adalah: a. Untuk mengidentifikasi taksonomi dasar *(natural taxonomy)* rumah sakit berdasarkan tekanan yang dilakukan terhadap komponen-komponen orientasi pasar, dan; b. Untuk menguji apakah perbedaan bentuk orientasi pasar dapat dikaitkan dengan tingkat kinerja organisasi.	Dunia perawatan kesehatan *(health care)* telah mengalami perubahan radikal selama dekade yang lalu. Teknik-teknik tradisional untuk menganalisis dinamika industri dan mengelola organisasi rumah sakit telah menjadi ketinggalan zaman. Menurut Shortell, Morrison dan Robbins (1985) gejolak lingkungan eksternal yang diha-dapi oleh industri perawatan kesehatan telah bergeser dari perawatan kesehatan sebagai *social good* ke pera-watan kesehatan sebagai *economic good,* dari orien-tasi produksi ke orientasi pasar. Para eksekutif rumah sakit telah merespon terhadap urgensi ini, dengan menerapkan manajemen strategik dan konsep pemasaran. Seiring dengan pergeseran tersebut para akademisi dan praktisi rupanya mulai berperhatian terhadap penerapan prinsip manajemen pada industri perawatan kesehatan. Berbagai kesulitan untuk mendefinisikan dan mengukur *output* dan kompleksitas lingkungan pada industri perawatan kesehatan, akan dapat membatasi penerapan sejumlah temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Sekalipun literatur-literatur manajemen strategi dan strategi pemasaran telah lama menekankan pentingnya orientasi pasar terhadap kinerja bisnis, baru belakangan ini ada usaha-usaha untuk mengoperasionalkan pemikiran orientasi pasar dan melakukan penelitian empirik mengenai hubungannya dengan kinerja. Pendekatan yang lebih baik adalah menentukan apakah bentuk-bentuk orientasi pasar yang ada dalam industri perawatan kesehatan dan bagaimana perbedaan bentuk-bentuk tersebut dapat berpengaruh pada kinerja organisasi.	**Populasi:** Rumah sakit-rumah sakit di USA yang terdaftar dalam *American Hospital Guide to Health Care.* **Sampel**: 171 administrator rumah sakit yang terdiri 58 administrator (34%) rumah sakit *non profit-oriented* dan 113 administrator (66%) rumah sakit *profit eriented* **Sampel unit:** Rumah sakit	**Pengukuran variabel:** Semua variabel independen yaitu tingkat ori-entasi pasar (OP) (Fokus pada pesaing; rendah untuk semua komponen OP; fokus pada pelanggan, dan; di atas rata-rata untuk semua komponen OP). Dan variabel dependen (pertumbuhan pendapatan, pendapatan atas mo-dal, pendapatan atas layanan/ peralatan baru, kemampuan utk mempertahankan pasien dan pengendalian biaya operasi diukur dengan skala Likert 7 poin. **Teknik analisis:** Mancova dan analisis variance univariate	**Temuan Penelitian**: Ada perbedaan kinerja di antara *cluster* rumah sakit (F=3,66, p<0,001). Kinerja *comprehesive cluster* lebih unggul dlm hal pertumb .pendpt dan laba atas modal (F=10,58, p<0,001). Kinerja *cluster* fokus pd pelanggan lebih unggul dibanding lainnya dlm keberhasilan layanan /fasilitas baru (F= 10,82, p< 0,001) dan keberhasilan dlm mempertahankan pasien F=29, p< 0,001. *Cluster* fokus pd pesaing unggul dlm hal mengendalikan biaya operasi (F=3, 81, p< 0,001). C*luster* dgn OP yg *undrdeveloped* memiliki kinerja paling rendah . (F= 3,81, p <0,05).

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Lanjutan 4: Tabel 2.3.

Judul Penelitian: Raju, Lonial, dan Gupta. 1995. *Market Orientation and Performance in the Hospital Industry.* **Tujuan penelitian:** Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pada industri r-mah sakit, dengan menggunakan berbagai ukuran kinerja	Untuk mengembangkan orientasi pasar yang menghasilkan kelangsungan hidup berkelanjutan, rumah sakit harus efektif dalam empat bidang, yaitu: mengumpulkan dan memanfaatkan informasi, memperbaiki kepuasan pelanggan dan mengurangi *complaint,* meneliti dan menanggapi kebutuhan pelanggan dan menanggapi tindakan pesaing. Dalam industri rumah sakit istilah pelanggan memiliki arti yang lebih luas karena tidak terbatas hanya pada pasien tetapi bisa juga dokter, laboratorium, perusahaan asuransi dan lain sebagainya. Meningkatnya orientasi pasar diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi, karena orientasi pasar dapat memperjelas visi, misi dan strategi organisasi dan karenanya orientasi pasar dapat me-ningkatkan harga diri bagi pemilik, meningkatkan moral karyawan dan memperbesar komitmen organisasi. Konsekuensi lain dari orientasi pasar adalah terciptanya kepuasan pelanggan. Kinerja bisnis dapat diukur berdasarkan *judgement* manajemen atau berdasarkan ukuran objektif. Pengukuran kinerja dengan ukuran objektif mungkin memiliki sifat selalu tertinggal, hal ini menyebabkan bahwa pada penelitian *cross-sectional* pengukuran kinerja atas dasar *judgement* akan menjadi lebih sesuai dibanding dengan pengukuran kinerja atas dasar objektif. Suatu penelitian pada industri rumah sakit menunjukkan bahwa ketiga aspek orientasi pasar yaitu intelijen pasar, koordinasi antar fungsi, ketanggapan organisasi berhubungan dengan kinerja keuangan. Berdasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.	**Populasi**: Populasi dalam penelitian ini adalah rumah sakit-rumah sakit di USA. **Sampel:** 293 ekskutif dari rumah sakit-rumah sakit yang ada di Kentucky, Minnesota, Missisippi, Ohio dan Ten-nesee. **Sampel unit:** Rumah sakit **Teknik sampling:** Purposive sampling	**Pengukuran variabel:** Semua var. independen yaitu orientasi pasar yaitu: penciptaan intelijen, kepuasan pelangg, ketanggapan thd. Pelanggan dan ketanggapan thd pesaing, dan var. depen-den yaitu kinerja yg diukur dgn: per-tumb. pend, kualitas layanan, pangsa pasar, invest.dlm R&D dan pengembangan produk baru, laba bersih, ROI, reputasi, kapasitas utk persaingan, ratio laba thd pendpt, arus kas, pengmb produk baru, pe-ngembangan pasar, biaya pelaksanaan , tkt kematian dan ketidak sembuhan,, pend atas aset, turn-over, keluhan, jmlh pendaftar, bagian dari pendp pasien bersih. **Teknik analisis data:** Regresi	**Temuan Penelitian**: Orientasi pasar berpengaruh signif thd dimensi kinerja: Ketanggapan pd pesaing dan keta-nggapan pd pela-nggan berpengaruh thd kinerja finansial (T=3,240, Sig-T= 0,0015 dan T= 3,107, Sig-T= 0,0022). Penciptaan intelijen, ketangg thd pesa-ing, dan kepuasan pelanggan memiliki pengaruh thd kinerja pengemb. Pasar/ produk (T= 3,305, Sig-T= 0,0012; T=3,682,Sig-=0,0003 dan; T=3,223, Sig-T = 0,0015). Penciptaan Intelijen, ketang pd pesaing, dan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh thd kinerja kualitas internal (T=2,455, Sig-T=0,0152; T=2,482, Sig-T= 0,0141 dan;T=2,016, Sig-T=0,0455).

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA REPOSITORY.UB.AC.ID

Lanjutan 5: Tabel 2.3.

Judul Penelitian: Pelham dan Wilson. 1996. *A Longitudinal Study of Impact of market Structure, Firm Structure, Strategy, and market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firms Perfo-rmance* **Tujuan Penelitian:**. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh relatif orientasi pasar terhadap kinerja pada perusahaan kecil dibanding dengan pengaruh lainnya dalam suatu model yang terintegrasi dengan menggunakan data longitudinal.	Survai Webster (1981) pada CEO dari perusahaan besar menunjukkan bahwa budaya teknologi pada perusahaan industrial pada umumnya menjadikan perusahaan menjadi cenderung berorientasi pada produksi. Dengan munculnya pebisnis Amerika yang ingin menyamai keberhasilan pebisnis Jepang, mereka menyadari pentingnya konsep pemasaran sebagai filosfi bisnis (Peter dan Waterman, 1982, Day dan Wensley, 1988 dan Day 1990). Munculnya kembali konsep pemasaran ini mungkin yang memotivasi Narver dan Slater (1990) Jaworski dan Kohli (1993) untuk meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai yang superior bagi bisnis. Penelitian-penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap pendapatan relatif atas aset (Narver dan Slater, 1990), pertumbuhan penjualan dan keberhasilan produk baru (Slater dan narver 1994) dan semua kinerja (Jaworski dan Kohli, 1993). Namun dalam model yang diajukan oleh para peneliti tesebut belum memasukkan variabel posisi bisnis, variabel strategi dan variabel struktur perusahaan, yang mungkin dapat mempengaruhi kebermaknaan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Pada penelitian ini Pelham dan Wilson mencoba untuk mengukur pengaruh variabel-variabel ini sebagai *antecedents* orientasi pasar ke dalam perusahaan kecil. Hasil-hasil penelitian empirik mengenai orientasi pasar yang selama ini mengambil SBU pada perusahaan besar, diyakini juga dapat berlaku pada perusahaan kecil.	**Populasi:** Perusahaan-perusahaan kecil di USA yang tercatat dalam *database* Central for Entreprenuership at Michigan University (CEMU). **Sampel:** 68 pimpinan (presiden) di Michigan yang tediri dari 29% perusahan manufaktur, 32% *wholesaling*, 26% perusahaan jasa dan 13% perusahaan konstruksi. **Sampel unit:** Perusahaan **Teknik sampling:** Random sampling	**Pengukuran variabel:** Semua variabel penelitian yang terdiri dari: lingk. pasar (dinamika pasar, intensitas persaingan), struktur organisasi (sentralisasi, formalisasi, koordinasi, sist. Pengendalian, strategi (inovasi, biaya rendah), orientasi pasar (orientasi pada pemahaman pelanggan, orientasi pada kepuasan pelanggan, orientasi pada pesaing), kinerja (kualitas produk relatif, keberhasilan produk baru, pertumbuhan/ *share*, profitabilitas) diukur dengan skala *semantic difrential* 7 poin. **Teknik analisis**: LISREL dan regresi.	**Temuan penelitian:** Ada korelasi positif antara lingkungan pasar dengan struktur or-ganisasi. Pengaruh komponen lingkungan pasar thd komponen posisi bisnis dan profitabilitas bervariasi (tidak ber-pengaruh, negatif, dan positif). Struktur organisasi berkorelasi negatif thd posisi bisnis dan profitabilitas. Pengaruh strategi thd posisi bisnis dan profitabilitas bervariasi. Pengaruh posisi bisnis thd profitabilitas bervariasi. Pengaruh orientasi pasar thd posisi bisnis dan profitabilitas positif. Pengaruh struktur organisasi terhadap orientasi pasar bervariasi.

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Lanjutan 6: Tabel 2.3.

Judul Penelitian: Luo. 1999. *Environment-Strategy-Performance Relations in Small Businesses in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China.* **Tujuan Penelitian:** Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubun-an lingkungan, strategi dan kinerja pada usaha kecil di China dengan fokus perusahaan kecil di kotapraja dan pedesaan.	Suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui adaptabilitas *(adaptability)* atau kekakuan *(rigidity)* organisasi (Miles dan Snow ,1978). Adaptabilitas organisasi berhubungan dengan inovasi, pengambilan risiko dan orientasi strategi yang proaktif (Miller dan Friesen, 1983). Perusahaan yang menggunakan strategi ini memusatkan perhatian pada penelitian, pengidentifikasian dan pemanfaatan kesempatan pasar yang muncul, pena-nggungan biaya dan risiko sebagai akibat perluasan kapasitas untuk menanggapi perubahan pasar (Hambrick, 1983). Kekakuan organisasi berkaitan dengan strategi yang tidak adaptif, defensif dan penghindaran risiko (Miller dan Friesen, 1983). Perusahaan yang mengadopsi strategi ini adalah memiliki sifat organisasi yang kaku, tidak inovatif, berwawasan jangka pendek memilih definisi produk atau pasar yang mapan dan sempit (Wright, Kroll dan Lado 1995). Strategi kombinasi antara strategi proaktif dengan strategi defensif disebut dengan strategi yang berorientasi pada penganilsa *(analyzer)* cocok untuk perusahaan yang berisiko untuk melakukan efisiensi maupun meanfaatkan kesempatan pasar (Hambrick 1983; Miles dan Snow 1978). Perusahaan-perusahaan dapat diberi label *analyzer* bila mereka mempertahankan pasar produk melalui strategi yang berorientasi efisiensi sementara kehatihatian penetrasi pasar ba-ru melalui penguatan inovasi produk atau pasar (Venkatraman dan Prescott,1990). Model ekologi penduduk menganjurkan bahwa kelangsungan dan pertumbuhan organisasi ditentukan oleh seleksi lingkungan (Aldrick, McKelvey dan Ulrich, 1984). Penyejajaran orientasi strategi dengan lingk. adlh penting bagi keberhasilan bisnis (Miller dan Friesen, 1983).	**Populasi:** *Township and village Enterprise* di Jiansu China. **Unit sampel:** Perusahaan **Sampel:** 63 manajer puncak *Township and Village Enterprise.* **Teknik sampling:** *Random sampling.*	**Pengukuran:** Untuk semua variabel yang terdiri dari stra-tegi (inovatif, proaktif, risk taking), lingkungan (kompleksitas, dinamika dan persaingan) dan kinerja (profitabilitas, posisi pasar) diukur dengan menggunakan skala Likert 7 point. **Teknik analisis:** Regresi	**Temuan Penelitian**: Inovasi berhubungan secara po-sitif dan signifi-kan dgn kompleksitas lingkungan (β = 0,26, p < 0,26) dan de-ngan dinamika (β = 0,44, p < 0,0001). Keproaktifan berhubungan erat dgn kompleksitas lingkungan (β= 0,29,p< 0,05), dan dinamika ling-kungan (β = 0,35, p< 0,01). Dinamika lingkungan memi-liki pengaruh positif dan signifikan dgn pengambilan risiko (β= 0,39, p < 0,05). Inovasi berpengaruh dan signi-fikan dgn profit-abilitas (β = 0,38, p < 0,01) dan posisi pasar (β= 0,37, p< 0,01). Keproaktifan berhub positif dan signifikan dgn profitabilitas (β = 0,34, p< 0,05) dan posisi pasar (β = 0,38, p< 0,001).

Repository Universitas Brawijaya

Tabel 2.4
Perbedaan dan persamaan antara penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Keterangan	Narver dan Slater.1990	Kohli dan Jaworski.1990.	Slater dan Narver. 1994.	Kumar et al. 1994.
Populasi	*Strategic Business Unit (SBU)* dari Perusahaan-perusahaan di barat yang bergerak dalam produk bisnis hasil hutan.	Para manajer di USA dan literatur-literatur tentang konsep pemasaran.	Semua perusahaan besar yang terdapat dalam *Fortune 500.*	Rumah sakit-rumah sakit di USA yang terdaftar pada *American Hospital Guide to Health*
Unit sampel	*Strategic Busines Unit (SBU).*	Perusahaan.	*Strategic Busines Unit (SBU)*	Rumah Sakit
Sampel	113 manajer puncak SBU, yang terdiri dari 36 bisnis komoditas, 23 bisnis produk khusus, 51 bisnis distribusi dan 3 bisnis ekspor.	62 manajer perusahaan dari 4 kota di USA dan sejum-lah literatur tentang konsep pemasaran selama 30 tahun terakhir.	117 manajer puncak SBU yang terdiri dari 81 SBU bisnis hasil hutan dan 26 SBU berbagai perusahaan manufaktur	171 administrator rumah sakit
Jenis perusahaan	SBU-SBU dari perusahaan besar, manufaktur	Perusahaan besar	Perusahaan besar, manufaktur	Perusahaan (Rumah Sakit) besar-kecil, jasa
Teknik sampling	*Random sampling*	*Purposive sampling.*	*Random sampling*	*Random sampling*
Variabel	1.Faktor kekhususan bisnis -biaya relatif -ukuran relatif 2.Orientasi pasar - orientasi pesaing - orientasi pelanggan -koordinasi antar fungsi 3.Faktor tingkat pasar -pertumbuhan -konsentrasi -hambatan masuk -kekuatan pembeli -kekuatan penjual -perubahan teknologi. 4.Kinerja *-Return on Assets (ROA)*	*1.Antecedent* -manajemen puncak, -dinamika antar departemen -sistem organisasi 2. Orientasi pasar. *-Intelligence generation* *-Intelligence dissemination* *-Responsiveness* 3. *Moderator* - sisi penawaran - permintaan 4. *Consequences* (kinerja) -tanggapan pelanggan -kinerja bisnis -tanggapan karyawan.	1.Orientasi pasar -orientasi pelanggan dan; -orientasi pesaing (secara seimbang). 2.Moderator -gejolak pasar -gejolak teknologi -tingkat persaingan -pertumbuhan pasar 3.Kinerja: -ROA -pertumbuhan penjualan -keberhasilan produk baru,	1.Orientasi pasar: -orientasi pelanggan -orientasi pesaing -koordinasi antar fungsi -fokus jangka panjang -survival dan pertumbuhan/ -menekankan laba 2.Kinerja -pertumbuhan pendapatan keseluruhan -pengembalian atas modal -pendap atas jasa baru -kemampuan untuk memper-tahankan pasien. -pengendalian biaya operasional.
Pengukuran kinerja	*Subjektif*	*Subjektif*	*Subjektif*	*Subjektif*
Sifat data	*Cross-sectional*	*Cross-sectional*	*Cross-sectional*	*Cross-sectional*
Teknik analisis	Regresi	Sintesis dari hasil wawancara dengan para ma-najer dan kajian literatur.	Regresi	Mancova
Pengukuran variabel	Skala Likert 7 poin	Skala Likert	Skala Likert 7 poin.	Skala Likert 7 poin

Lanjutan Tabel 2.4.

Keterangan	Raju et al. 1995.	Pelham dan Wilson. 1996.	Luo.1999.	Peneliti 2003
Populasi	Rumah sakit-rumah sakit di USA.	Perusahaan kecil di USA yang tercatat dalam *data base Central for Entreprenuership at Michigan University.*	*Township and Village Enterprise* di Jiansu China.	Semua hotel melati di DIY yang tercatat dalam *Indonesia Yogyakarta: Buku Petunjuk Wisata 2003.*
Unit sampel	Rumah Sakit	Perusahaan.	Perusahaan.	Hotel.
Sampel	293 ekskutif rumah sakit di Kentucky, Minnesota, Mississippi, Ohio dan Tennesse	68 pimpinan perusahaan di Michigan yang bergerak dalam bisnis manufaktur , *wholesaling*, dan kontraktor.	63 manajer puncak *Township and Village Enterprise*	219 Manajer puncak hotel melati yang tercatat dalam *Indonesia Yogyakarta: Buku Petunjuk Wisata 2003.*
Jenis perusahaan	Perusahaan (Rumah Sakit) besar, jasa	Perusahaan kecil, manufaktur dan jasa.	Perusahaan kecil, manufaktur	Perusahaan kecil, jasa.
Teknik sampling	*Purposive sampling*	*Random sampling*	*Random sampling*	*Random sampling*
Variabel	1.Orientasi pasar: -*intelligence generation* -*customer satisfaction* - *responsive ness to customers* - *responsive ness to competition* 2. Kinerja -pert pend. 3 tahun terakhir. -kualitas jasa yang dirasakan konsumen. -pangsa pasar 3 th terakhir. -laba bersih. -pendapatan atas investasi. -reputasi di antara segmen pelanggan utama -ratio laba thd. pendapatan. -*cash flow* dari operasi.	1.Lingkungan pasar -dinamika pasar -intensitas persaingan 2.Struktur organisasi. 3.Strategi -difrensiasi -biaya rendah 4.Orientasi pasar: -orientasi pada pemahaman pelanggan. -orientasi pada kepuasan pelanggan -orientasi pada pesaing. 5.Kinerja: -kualitas produk relatif. -keberhasilan produk baru -pertumbuhan/ share -profitabilitas.	1.Strategi: inovatif/ diferensiasi -proaktif -*risk taking* 2.Lingkungan: -kompleksitas -dinamika -persaingan 3.Kinerja: -profitabilitas -posisi pasar	1.Orientasi pasar -orientasi pelanggan, -orientasi pesaing, -koordinasi antar fungsi -fokus jangka panjang -profitabilitas. 2. Strategi generik: -differensiasi -biaya rendah 3. Gejolak pasar 4. Intensitas persaingan 5. Petumbuhan ekonomi. 6. Gejolak politik dan keamanan 7. Kinerja: - *Keuntungan atas modal yang diinvestasikan (ROI)* - *Room Occupancy Rate (ROR)*
Pengukuran kinerja	*Subjektif*	*Objektif*	*Subjektif*	*Subjektif*
Sifat data	*Cross-sectional*	*Longitudinal*	*Cross sectional*	*Cross-sectional*
Teknik analisis	Regresi	SEM (LISREL)	Regresi	*SEM* (AMOS 4.01)
Pengukuran variabel	Skala Likert 5 poin	Skala *semantic*	Skala Likert	Skala Likert 5 poin

2.9. Keterbatasan Umum Penelitian Terdahulu:

Secara umum dari penelitian-penelitian terdahulu tersebut memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Belum ada penelitian tentang orientasi pasar yang secara khusus mengambil subjek industri "kecil dan jasa".
2. Belum ada penelitian yang mengkaji pengaruh orientasi pasar terhadap strategi generik.
3. Belum ada penelitian yang memasukkan variabel gejolak politik dan keamanan serta kurs valuta sebagai variabel moderator pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Dengan memperhatikan berbagai keterbatasan penelitian-penelitian tersebut di atas, penelitian ini bersifat mengisi celah yang ada sehingga memiliki perbedaan-perbedaan sebagai berikut:

1. Penelitian ini secara khusus mengambil subjek industri "usaha kecil dan jasa", dan secara lebih khusus lagi industri hotel melati. Dari 7 penelitian yang ada: 3 termasuk perusahan besar-manufaktur, 1 perusahaan besar-kecil jasa, 1 perusahaan besar-jasa, 1 perusahaan kecil-manufaktur/ jasa dan 1 perusahaan kecil-manufaktur. Keseluruhan penelitian tersebut di luar industri perhotelan.
2. Penelitian ini mengkaji pengaruh orientasi pasar terhadapl strategi generik, dengan pemikiran bahwa orientasi pasar menjadi sumber strategi (Baradway *et al.*, 1993:83-84) dan juga menjadi acuan strategi (Collin dan Porras, 1996:65-69). Dengan adanya pengaruh orientasi pasar dan strategi tersebut, maka hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan di samping

bersifat langsung juga bersifat tak langsung. Hal ini sesuai dengan sifat hubungan antar variabel dalam manajemen, yang memungkinkan suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel lain dan variabel lain tersebut dapat mempengaruhi variabel berikutnya.

3. Dalam penelitian ini variabel moderator yang diduga mempengaruhi kuat lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, adalah: gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, gejolak politik dan keamanan (yang terdiri dari isu bom dan isu terorisme) dan kurs valuta. Dalam penelitian-penelitian terdahulu, variabel lingkungan yang menjadi variabel moderator pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan adalah intensitas persaingan, gejolak pasar, gejolak teknologi dan pertumbuhan ekonomi (Kohli dan Jaworski, 1990:14-15; Narver dan Slater, 1994:47-48).
4. Pada penelitian-penelitian terdahulu, setiap peneliti menggunakan ukuran kinerja yang berbeda-beda tergantung dari sifat industri dan *judgement* peneliti. Pada penelitian ini salah satu ukuran kinerja yang penulis gunakan dan belum pernah digunakan oleh penelitian lain yaitu *room occupancy rate*.

BAB III
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Perusahaan yang berorientasi pasar pada hakikatnya bertujuan untuk memperoleh laba jangka panjang dengan memuaskan konsumen (Kotler, 1994:6). Ini berarti bahwa, ia harus menciptakan *sustainable superior value* bagi pelanggannya. Bagaimana perusahaan dapat menciptakan *sustainable superior value* bagi pelanggannya, yaitu dengan melaksanakan orientasi pasar (Narver dan Slater, 1990:21). Orientasi pasar tersebut pada hakikatnya merupakan budaya *(culture)* organisasi (Narver dan Slater, 1990:21).

Sementara dalam upaya memenangkan persaingan perusahaan pasti memiliki strategi, baik dirumuskan secara eksplisit dalam proses perencanaan ataupun hanya dinyatakan dalam tindakan. Menurut Porter (1990:13) ada dua strategi generik utama yaitu strategi diferensiasi *(differentiation)* dan strategi keunggulan biaya menyeluruh *(overall cost leadership).* Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Aaker (1998:6) yang mengatakan bahwa biaya rendah dan diferensiasi menunjukkan dua strategi dasar yang tersedia bagi perusahaan, dan keberhasilan keseluruhan strategi akan melibatkan satu atau kedua strategi ini.

Seperti dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990:21) bahwa orientasi pasar merupakan budaya perusahaan. Budaya tersebut akan membentuk/ menentukan strategi (Shrivasta, 1985:107). Menurut Baradway *et al.* (1993:83-84) faktor-faktor yang menjadi sumber strategi diferensiasi dan biaya rendah adalah : skala, sinergi biaya dan permintaan; produk, proses dan inovasi manajemen; kepercayaan merk; relasi; menduduki tempat lebih dahulu; pengaruh komunikasi

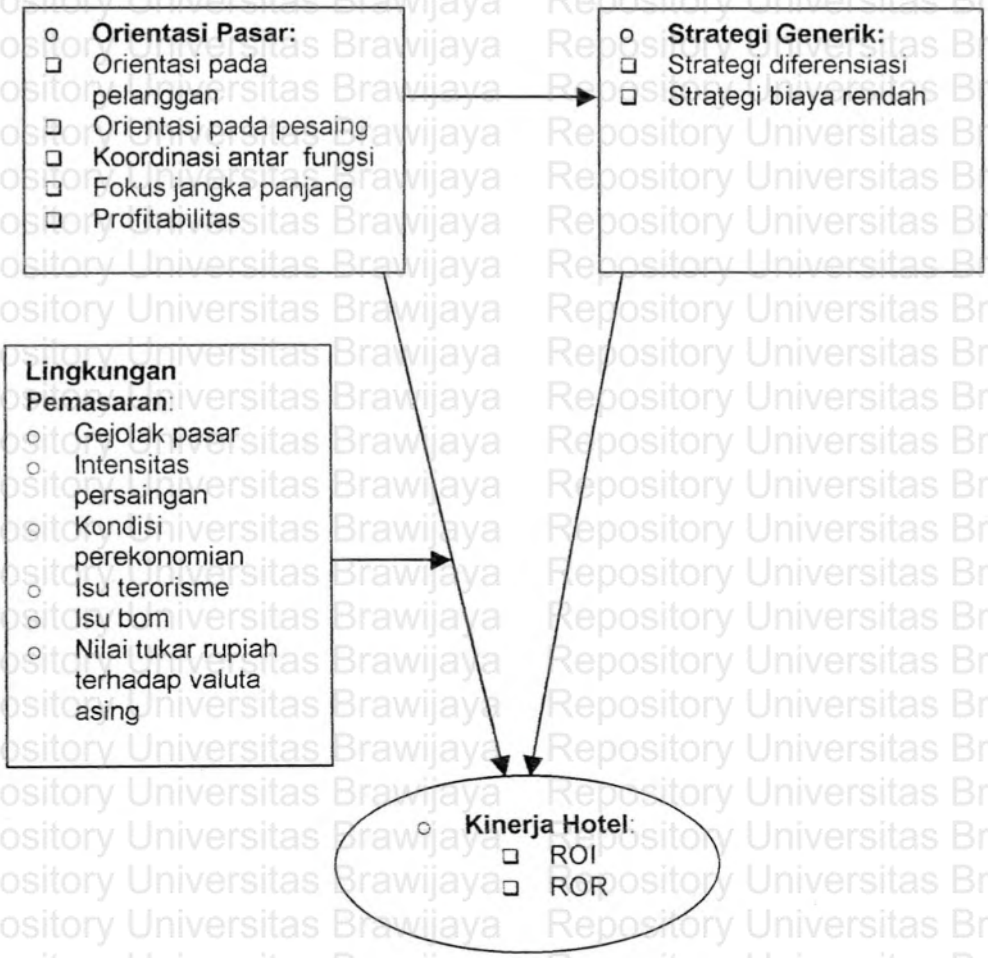
yang baik; **budaya perusahaan**; keahlian organisasional/ pembelajaran produsen/ pengaruh pengalaman; teknologi informasi; inovasi; kualitas dan keterampilan berkenaan dengan layanan konsumen; keterampilan fungsional; dan keterampilan implementasi. Dari apa yang yang dikemukakan oleh Baradway *et al.* (1993) tersebut dapat diketahui bahwa budaya perusahaan *(corporate culture)* merupakan salah satu faktor sumber strategi.

Sementara Collins dan Porras (1996:67) mengatakan bahwa orientasi pasar merupakan *core value* yang tak lain adalah *way of life* organisasi. *Core value* ini merupakan bagian dari *core ideology*, dan *core ideology* merupakan komponen dari visi organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, visi ini akan menjadi acuan strategi, jadi strategi mengacu pada visi organisasi. Konsep pemasaran pada hakikatnya merupakan filosofi organisasi (Kotler dan Armstrong 2001:18). Karena konsep pemasaran masih bersifat abstrak maka harus dioperasionalkan ke tindakan yang kongkret. Operasionalisasi dari konsep pemasaran tersebut adalah orientasi pasar (Narver dan Slater, 1990:22). Tujuan dari penerapan orientasi pasar adalah agar perusahaan memperoleh kinerja jangka panjang yang lebih tinggi melalui kepuasan pelanggan, sekalipun terjadi persaingan dalam industri. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, di antaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk rekomendasi dari mulut ke mulut (*word–of-mouth*) yang menguntungkan perusahaan (Tjiptono, 1997:24). Jadi orientasi pasar mengarah ke peningkatan kinerja.

Implementasi strategi generik berupa implementasi strategi keunggulan biaya atau diferensiasi atau kombinasinya dimaksudkan untuk memperoleh

keunggulan dalam persaingan, sehingga perusahaan tetap berkinerja tinggi sekalipun dalam industri yang bersaing. Porter (1990:35) mengatakan strategi generik adalah pendekatan untuk mengalahkan pesaing dalam industri; dalam beberapa struktur industri akan berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang tinggi, sebaliknya keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin dibutuhkan untuk memperoleh keuntungan yang layak dalam pengertian absolut. Dengan implementasi strategi generik memungkinkan produk perusahaan menjadi unik atau khas, biaya lebih rendah sehingga harga menjadi bersaing. Dengan demikian ada keterkaitan antara strategi dengan kinerja.

Perusahaan sebagai sistem terbuka selalu dipengaruhi oleh lingkungan pemasarannya. Berdasarkan proposisi Kohli dan Jaworski (1990:14-15) kuat lemahnya hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh keadaan lingkungannya. Dengan memperhatikan sifat industri perhotelan maka lingkungan pemasaran yang menjadi determinan penting dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan adalah gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, gejolak politik (isu bom dan isu terorisme) dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing. Berdasarkan pemikiran tersebut di atas maka keseluruhan kerangka konseptualnya dapat digambarkan seperti sebagai berikut:



Gambar 3.1.Kerangka pikir penelitian

Keterangan:

- o Variabel konstruk
- ❑ Variabel manifest

3.2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan-rumusan masalah tersebut di muka dan kerangka konseptual yang dibangun, maka dapat dikemukakan logika dan rumusan hipotesis seperti pada uraian berikut:

Perusahaan yang berorientasi pasar pada hakikatnya bertujuan untuk memperoleh laba jangka panjang dengan cara memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kepuasan konsumen antara lain diperoleh dari kebijakan penyediaan ragam pilihan produk dan jasa yang tersedia, keunikan produk dan jasa, harga yang lebih bersaing dibanding dengan produk dan jasa lain yang ditawarkan pesaing, dan sebagainya. Semua hal tersebut di atas dapat dilakukan oleh perusahaan dengan baik bila perusahaan mengimplementasikan strategi diferensiasi atau kepemimpinan biaya menyeluruh atau kombinasimya.

Mengenai hubungan antara orientasi pasar dengan strategi generik seperti telah dikemukakan pada kerangka konseptual di muka. Pandangan ini mengatakan bahwa peningkatan orientasi pasar akan mempengaruhi peningkatan strategi. Hal ini seperti dikatakan oleh Shrivasta (1985), bahwa budaya organisasi membentuk/ menentukan strategi. Pendapat tersebut sejalan dengan yang dikemukan Baradway *et al*. (1993), bahwa budaya merupakan salah satu sumber terciptanya strategi. Sementara Collins dan Porras (1996) mengatakan bahwa orientasi pasar merupakan *core value* yang tak lain adalah *way of life* organisasi. *Core value* ini merupakan bagian dari *core ideology*, dan *core ideology* merupakan komponen dari visi organisasi. Baik orientasi pasar dipandang sebagai budaya organisasi maupun sebagai *core value* akhirnya akan menentukan strategi organisasi. Dalam hirarki tujuan, strategi adalah cara untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan visi perusahaan. Berdasarkan pada pemikiran tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 1: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi generik yang dilaksanakan perusahaan.

Orientasi pasar sering dinyatakan memperbaiki kinerja bisnis. Pernyataan ini berdasarkan pada pemikiran bahwa organisasi yang berorientasi pasar selalu berusaha mengetahui dan menanggapi kebutuhan dan preferensi konsumen secara terus-menerus (Narver dan Slater,1990:22). Perusahaan yang berorientasi pasar selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara lebih baik dibanding dengan pesaingnya, sehingga konsumen merasa puas, pembelian ulang terjadi laba perusahaan jangka panjang tercapai, kinerja perusahaan yang baik tercapai. Dengan demikian ada dugaan bahwa semakin tinggi orientasi pasar organisasi semakin tinggi kinerjanya. Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh , Kohli dan Jaworski (1990), Narver dan Slater (1990;1994), Ruckert (1992), Kumar *et.al.* (1994), Subahsh dan Gupta (1995), Pelham dan Wilson (1996), Luo (1999), Horng dan Chen (1998) Homburg dan Pflesser (2000) memberikan dukungan empirik tentang ada hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 2: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan.

Tujuan perusahaan menggunakan strategi adalah untuk memenangkan persaingan dan demikian kinerja tetap tinggi, walaupun dalam industri yang bersaing. Yang dimaksud dengan strategi generik dalam penelitian ini adalah strategi diferensiasi, atau strategi keunggulan biaya atau kombinasinya. Perusahaan dapat mengimplementasikan salah satu atau kedua strategi tersebut secara bersama-sama (Porter, 1980:35). Penelitian-penelitan sebelumnya yang menguji hubungan antara strategi dengan kinerja, memberikan gambaran hasil sebagai berikut: ada hubungan positif antara strategi diferensiasi dengan kinerja

(Pelham dan Wilson, 1996: Luo, 1999), ada hubungan positif antara keunggulan biaya dengan kinerja (Narver dan Slater 1994, Pelham dan Wilson, 1996).

Karena tujuan perusahaan melakukan strategi pada hakikatnya untuk memenangkan persaingan dalam industri, sehingga mendapatkan kinerja yang lebih unggul dibanding dengan pesaing, maka ada dugaan tinggi rendahnya implementasi strategi generik mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Maka hipotesis yang diajukan berkaitan dengan hubungan antara strategi dan kinerja adalah:

Hipotesis 3: Strategi generik yang dilaksanakan berpengaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan.

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka sangat dipengaruhi oleh lingkungannya. Berdasarkan pada pernyataan tersebut banyak pakar dalam bidang manajemen berkesimpulan bahwa lingkungan organisasi juga akan mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan. Bennett dan Cooper (1981:79, Houston (1986:85) mengatakan bahwa keeratan hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis tergantung pada karakteristik lingkungan organisasi.

Seperti dikemukakan di muka, ada lima lingkungan pemasaran yang diduga memperkuat atau memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pada industri perhotelan yaitu gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, gejolak politik (isu bom dan isu terorisme) dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing.

Pertama, gejolak pasar. Gejolak pasar adalah tingkat perubahan komposisi pelanggan dan preferensinya (Kohli dan Jaworski, 1990:14). Organisasi yang beroperasi pada pasar yang lebih bergejolak harus memodifikasi produk dan jasanya untuk menyesuaikan dengan preferensi pelanggan yang

terus berubah. Sebaliknya dalam lingkungan pasar yang stabil, organisasi hanya sedikit atau tidak perlu melakukan modifikasi produk dan jasa. Karenanya organisasi yang beroperasi pada pasar yang lebih bergejolak harus lebih berorientasi pasar dibanding dengan organisasi yang beroperasi pada pasar yang stabil. Dengan kata lain, orientasi pasar akan berpengaruh lebih kuat terhadap kinerja pada pasar yang bergejolak dibanding dengan di pasar yang stabil. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 4a: Semakin kuat gejolak pasar semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Faktor lingkungan kedua yang dapat memoderasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi adalah intensitas persaingan. Sesuai dengan penelitian Houston (1986:85) dan Kohli dan Jaworski (1990:15), dalam keadaan tidak ada persaingan organisasi dapat berjalan dengan baik, sekalipun organisasi tersebut tidak terlalu berorientasi pasar. Kebalikannya, dalam kondisi persaingan yang tajam, pelanggan memiliki banyak pilihan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Akibatnya dalam intensitas persaingan yang tinggi suatu organisasi yang tidak berorientasi pasar akan kehilangan pelanggan, dan berkinerja rendah, sehingga semakin tinggi intensitas persaingan diperkirakan semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 4b: Semakin kuat intensitas persaingan semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Faktor lingkungan ketiga adalah kondisi perekonomian. Kondisi perekonomian yang baik ditandai dengan permintaan yang kuat, dan organisasi dapat terus berjalan dengan orientasi pasar yang minimum (Kohli dan Jaworski

1990:15). Hal ini menunjukkan bahwa dalam suatu pasar yang ditandai dengan permintaan yang kuat, pelanggan cenderung mudah menerima apa yang ditawarkan perusahaan, sehingga pihak manajemen cukup dengan orientasi pasar minimum. Sebaliknya dalam kondisi perekonomian dengan permintaan yang lemah, perusahaan harus melakukan usaha-usaha ekstra untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan, kemudian menawarkan nilai yang lebih *superior* dengan cara yang lebih efektif dibanding dengan pesaing. Dengan demikian ada dugaan bahwa semakin baik kondisi perekonomian, semakin lemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 4c: Semakin baik kondisi perekonomian semakin lemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Faktor lingkungan kelima adalah gejolak politik. Seperti dikemukakan Kotler (1994:151) lingkungan politik adalah lingkungan pemasaran yang terdiri dari aturan, pemerintah dan kelompok-kelompok penekan yang mempengaruhi atau membatasi perusahaan atau individu dalam masyarakat. Industri perhotelan yang tak dapat dipisahkan dengan sektor pariwisata pada umumnya, peka terhadap gejolak politik ini. Gejolak politik yang ditimbulkan oleh kelompok-kelompok penekan yang bentuk kongkretnya berupa isu bom dan isu terorisme memiliki implikasi bagi pariwisata dan perhotelan di Indonesia, khususnya yang berkaitan dengan wisman. Dampak dari isu bom (contoh peristiwa bom Bali) dan isu terorisme tersebut masih diperparah dengan keputusan politik yang dibuat oleh negara tertentu (sebagai negara asal wisman) untuk melindungi keselamatan warga negaranya, misalnya dengan mengeluarkan *travel warning* atau bahkan larangan berwisata ke Indonesia.

Dalam kondisi politik yang kondusif perusahaan mungkin cukup dengan tingkat orientasi pasar minimum karena para wisatawan dengan sendirinya sudah datang ke tempat tujuan wisata. Sebaliknya dalam kondisi politik yang bergejolak perusahaan harus meningkatkan tingkat orientasi pasarnya. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 4d: Semakin kuat tekanan yang disebabkan oleh isu terorisme, semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 4e: Semakin kuat tekanan yang disebabkan oleh isu bom, semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Faktor keenam lingkungan pemasaran adalah nilai tukar rupiah terhadap valuta asing. Seperti telah dikemukakan di muka bahwa sebagian besar konsumen hotel melati adalah wisatawan mancanegara (wisman) sedangkan tarif hotel melati ditentukan berdasarkan rupiah. Dengan demikian semakin menguat nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing semakin terasa mahal tarif hotel melati bagi wisman, dan sebaliknya semakin melemah nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing semakin terasa murah tarif hotel melati bagi wisman. Pada kondisi di mana tarif hotel terasa murah maka mungkin perusahaan cukup menerapkan tingkat orientasi pasar minimum, dan dalam kondisi di mana tarif hotel terasa mahal cenderung dibutuhkan tingkat orientasi pasar yang tinggi. Berdasarkan pemikiran tersebut maka hipotesisnya adalah:

Hipotesis 4f: Semakin kuat nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

BAB IV
METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Dilihat dari sifat hubungan antar variabel maka penelitian ini termasuk penelitian korelasional, karena dari penelitian ini akan diketahui sejauh mana variasi suatu variabel berkaitan dengan variasi satu atau lebih variabel lainnya. Dengan demikian akan dapat dirumuskan model yang menggambarkan hubungan antara berbagai variabel yang diteliti yang meliputi: orientasi pasar, strategi generik, gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, gejolak politik dan keamanan (yang terdiri dari isu bom dan isu terorisme), dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing.

Sedangkan dilihat dari pendekatannya, maka penelitian ini termasuk penelitian *cross-sectional*, karena pada rentang waktu yang bersamaan peneliti melakukan pencatatan atas tanggapan yang diberikan oleh responden (para manajer hotel melati) terhadap pernyataan-pernyataan yang menyangkut praktik bisnis mereka.

4.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Ada beberapa pertimbangan dalam pemilihan lokasi tersebut. Pertama, Yogyakarta sebagai daerah tujuan wisata kedua *(the second destination)* setelah Bali atau Jakarta, sehingga di sana cukup banyak hotel, baik hotel melati (non bintang) maupun hotel berbintang. Kedua, mudah dalam pelaksanaan mengingat bahwa sebaran lokasi tidak terlalu luas, sehingga tidak banyak kendala baik dari tinjauan pengorganisasian tenaga peneliti, waktu maupun biaya. Ketiga, peneliti dan para tenaga peneliti cukup mengenal budaya Yogya (sopan santun, penggunaan

bahasa Jawa dalam berkomunikasi), sehingga akan memudahkan dalam mengakses informasi.

4.3.Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk pengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berupa daftar pernyataan tertulis, di mana responden diminta untuk menjawab atau mengisi beberapa hal yang berkenaan dengan identitas mereka dan memberi tanggapan terhadap indikator-indikator orientasi pasar, strategi generik, lingkungan pemasaran dan kinerja menurut persepsi mereka. Kuesioner yang dipakai mengacu pada kuesioner yang dibuat oleh Narver dan Slater (1990), dan telah direvisi oleh Kumar *et al.* (1997). Sebelum kuesioner diberikan kepada responden, terlebih dahulu dikonsultasikan dengan Ketua Asosiasi Hotel dan Restoran Wilayah DIY dan Jawa Tengah, dan juga Ketua Gabungan Perhotelan Yogyakarta (GPY) dengan harapan bahwa bahasa yang tersusun dalam kuesioner sesuai dengan budaya dan situasi para responden dengan tanpa mengurangi makna isinya.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang terdiri dari sejumlah pernyataan dengan sejumlah jawaban tertentu sebagai pilihan. Keuntungan penggunaan kuesioner tertutup ini adalah; (1). Hasilnya mudah diolah, diberi kode dan diskor; (2). Responden tidak perlu menulis atau mengekspresikan buah pikirannya dalam bentuk tulisan; (3). Mengisinya relatif tidak banyak memerlukan waktu dibanding dengan mengisi kuesioner terbuka, dan; (4). Lebih besar harapan bahwa kuesioner akan diisi dan dikembalikan oleh responden (Nasution, 1982:151).

Pertimbangan penulis menggunakan instrumen yang berupa kuesioner dalam penelitian survai yang berdasar persepsi responden ini, karena

penggunaan kuesioner lebih praktis dan *feasible* dibanding dengan instrumen lainnya. Singarimbun (1989:175) mengatakan bahwa dalam penelitian survai, informasi cocok dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner.

4.4 .Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara memberikan kuesioner kepada para manajer hotel yang dipakai sebagai sampel, sedang data sekunder diperoleh dari berbagai laporan dan publikasi yang relevan dengan masalah kepariwisataan ataupun perhotelan. Penyebaran kuesioner dilakukan pada bulan Oktober, November dan Desember 2003, dengan rekomendasi dari Ketua Gabungan Perhotelan Yogyakarta (GPY) dan izin Pemerintah Daerah Propinsi DIY.

Jumlah keseluruhan kuesioner yang diedarkan ke seluruh DIY sebanyak 225 buah, tidak terisi secara lengkap 6 buah, dan yang terisi secara lengkap dan dapat diolah 219 buah. Sistem penyampaikan kuesioner dilakukan secara langsung *door to door* (tidak per pos), dengan pertimbangan agar memperoleh perhatian khusus dari responden. Pengambilan kuesioner dilakukan pada hari penyampaian, atau pada hari lain menurut perjanjian. Untuk memberi penghargaan kepada responden mereka akan diberi ringkasan hasil penelitian ini manakala sudah selesai disusun. Banyak responden memberi tanggapan sangat positif terhadap penelitian ini, dan meluangkan waktu untuk wawancara mengenai seluk beluk pengelolaan hotel atau masalah kepariwisataan pada umumnya.

4.5. Populasi, Unit Sampel, Responden dan Teknik Sampling.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua hotel melati yang ada di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang terdaftar dalam "Indonesia

Yogyakarta: Petunjuk Wisata 2003", unit sampelnya adalah hotel sedangkan respondennya adalah para manajer puncak. Karena manajer puncak dalam industri melati adalah para pemilik, maka dapat dikatakan bahwa respondennya juga para pemilik hotel. Berdasarkan buku tersebut jumlah keseluruhan hotel melati pada tahun 2003 sebanyak 313 yang tersebar di: kota Yogyakarta 236 buah, Kabupaten Sleman 21 buah, Kawasan wisata Kaliurang 37 buah, Kabupaten Bantul 12 buah, Kabupaten Gunungkidul 6 buah dan Kabupaten Kulon Progo 1 buah.

Teknik sampling dilakukan secara *proportional area random sampling,* artinya bahwa pengambilan sampel dilakukan secara acak *(random)* pada setiap wilayah yang terdapat dalam populasi dan besarnya sampel setiap wilayah proporsional atau sebanding dengan besarnya subjek wilayah yang bersangkutan (Arikunto,1996: 126-127). Pengambilan sampel dengan memperhatikan wilayah *(area),* mengingat pelanggan untuk setiap *area* memiliki ciri-ciri tertentu (Lampiran, Tabel L.4.1). Dalam melakukan pengambilan sampel secara acak, penulis menggunakan metode undian. Khusus untuk 1 buah hotel yang ada di Kabupaten Kulon Progo tidak dijadikan sampel mengingat lokasi tersebut terlalu jauh dengan pusat kota (lebih kurang 45 km dari kota Yogyakarta), sehingga praktis tidak bersaing dengan hotel lainnya. Berkenaan dengan itu maka beberapa butir pernyataan dalam kuesioner menjadi tidak relevan andaikan diberikan pada manajer hotel tersebut. Dengan besarnya sampel ditentukan sebesar 70% dari populasi, maka jumlah sampel dan distribusi per daerah menjadi seperti Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1. Jumlah sampel per daerah

No	Kabupaten/Kota/Kawasan	Jumlah Hotel
1	Kota Yogyakarta	166
2	Kabupaten Sleman	15
3	Kawasan Wisata Kaliurang	26
4	Kabupaten Bantul	8
5	Kabupaten Gunungkidul	4
6	Kabupaten Kulon Progo	-
	Jumlah	**219**

Pertimbangan penulis mengambil sampel sebesar 70% dari populasi adalah mengacu pada ketentuan yang dikemukakan oleh Joreskog dan Sorbom, 1988 (dalam Bachrudin dan Tobing, 2003:68) bahwa untuk variabel sebanyak 3-10 buah maka dalam model persamaan struktural jumlah sampel minimal adalah 200 buah. Dalam penelitian ini digunakan 9 buah variabel. Ketentuan yang dikemukakan Joreskog dan Sorbom (1988) tersebut secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.2. berikut:

Tabel 4.2.Ukuran sampel minimal dengan banyaknya variabel

Banyaknya variabel	Ukuran sampel minimal
3	200
5	200
10	200
15	360
20	630
25	975
30	1395

Sumber: Joreskog dan Sorbom, 1988
(dalam Bachrudin dan Tobing, 2003:68)

4.6. Variabel dan Hubungan antar Variabel

Dilihat dari sifat pembentukannya, dalam penelitian ini ada dua jenis variabel yaitu variabel manifes dan variabel laten. Variabel manifes (juga disebut variabel terukur, variabel teramati, variabel indikator) adalah variabel yang datanya harus dicari melalui penelitian lapangan, yang dalam penelitian ini

diperoleh melalui instrumen penelitian yang berupa kuesioner. Sedangkan variabel laten (juga disebut variabel konstruk, variabel bentukan, variabel takteramati, faktor) adalah variabel yang dibentuk dari variabel-variabel indikator.

Sedangkan apabila dilihat dari sifat hubungannya dengan variabel lain, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi variabel independen *(independent variable)*, variabel dependen *(dependent variable),* dan variabel moderator *(moderator variable).* Variabel independen adalah variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain, variabel dependen adalah variabel yang variasinya dipengaruhi oleh variabel lain sedang variabel moderator adalah variabel yang sifatnya memperkuat atau memperlemah hubungan antara dua variabel yang lain.

Dengan memperhatikan sifat pembentukan dan hubungan antar variabel, maka variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi variabel laten independen (orientasi pasar), variabel laten dependen (strategi generik dan kinerja perusahaan) dan variabel laten moderator (gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, isu terorisme, isu bom, dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing).

Variabel laten orientasi pasar dibentuk oleh 5 variabel manifes (orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi, fokus jangka panjang dan profitabilitas), variabel laten strategi generik dibentuk oleh 2 variabel manifes (strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah), variabel laten kinerja dibentuk oleh 2 variabel manifes (*return on investment* dan *room occupancy rate*) dan masing-masing variabel laten lingkungan yaitu gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, isu terorisme, isu bom dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing dibentuk oleh satu variabel manifes. Secara rinci variabel-variabel tersebut nampak seperti di bawah ini;

1. Variabel laten: X_1 Orientasi pasar

a. Variabel manifes : X_{11}.Orientasi pada pelanggan

Atribut:

- Perhatian manajemen terhadap setiap tamu yang datang.
- Usaha manajemen untuk menciptakan layanan yang dinginkan tamu.
- Usaha manajemen untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan tamu.
- Pandangan manajemen bahwa kepuasan tamu sebagai sasaran utama.
- Usaha manajemen untuk menyediakan layanan-layanan tambahan bagi tamu

b. Variabel manifes : X_{12}.Orientasi pada pesaing

Atribut:

- Usaha manajemen untuk menelaah informasi tentang hotel pesaing
- Tanggapan manajemen terhadap apa yang dilakukan oleh pesaing
- Usaha manajemen memanfatkan kesempatan untuk mencapai keunggulan

c. Variabel manifes: X_{13} Koordinasi antar fungsi

Atribut:

- Kerjasama antar karyawan yang berbeda fungsi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
- Pertukaran informasi antar karyawan yang berbeda fungsi dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan tamu.
- Penciptaan suasana sehingga semua pekerjaan layanan mengarah ke arah satu tujuan yang sama

- Kemampuan para karyawan untuk kemungkinan melakukan tugas-tugas yang bukan menjadi tugas pokoknya

d. Variabel manifes: X_{14}.Fokus jangka panjang

Atribut:

- Fokus manajemen pada kepentingan jangka panjang
- Persyaratan investasi fasilitas baru, harus dapat kembali dengan cepat
- Usaha manajemen untuk menemukan dan memberikan layanan baru yang memenuhi harapan para tamu.
- Usaha manajemen untuk mengatasi kekurangan agar menjadi lebih baik dibanding dengan hotel yang lain.

d. Variabel manifes: X_{15} Profitabilias

Atribut:

- Perlunya bagi manajemen menekankan pengukuran laba pada setiap layanan yang ditawarkan
- Perlunya bagi manajemen menekankan kinerja yang lebih baik secara relatif dibanding dengan hotel yang lain.
- Harapan laba atas semua layanan yang diberikan.

2. Variabel laten : X_2. Strategi Generik

a. Variabel manifes : X_{21}. Strategi diferensiasi

Atribut:

- Layanan baru yang dikenalkan oleh manajemen
- Usaha manajemen untuk menawarkan layanan yang berbeda dengan layanan yang ditawarkan oleh hotel yang lain
- Usaha untuk menawarkan layanan yang lebih bervariasi dibanding hotel yang lain.
- Pemanfatan informasi dari pelanggan untuk menentukan layanan baru.

b.Variabel manifes: X_{22} Strategi biaya rendah

Atribut:

- Pencapaian biaya layanan yang lebih rendah dibanding dengan hotel yang lain
- Pengendalian biaya oleh agar tercapai biaya operasi yang rendah.
- Usaha yang telah dilakukan manajemen agar dapat memberi layanan secepat mungkin
- Usaha manajemen untuk secara terus-menerus memperbaiki pemanfatan peralatan

3. Variabel laten X_3: Gejolak pasar

Variabel manifes X_{31} = Gejolak pasar

Atribut :

- Sensitifitas tamu terhadap perubahan harga (sewa, tarif)
- Kecenderungan tamu baru menghendaki layanan yang berbeda dengan tamu yang telah menjadi pelanggan
- Tamu-tamu di hotel ini kebanyakan adalah tamu yang belum pernah menjadi pelanggan sebelumnya.

4. Variabel laten : X_4 Intensias persaingan

Variabel manifes : X_{41} Intensitas persaingan

Atribut:

- Ketatnya tingkat persaingan saat ini.
- Tingkat mudahnya suatu jasa yang ditawarkan dapat dicontoh oleh hotel lainnya

5. Variabel laten: X_5 Kondisi perekonomian

Variabel manifes; X_{51} Kondisi perekonomian

Atribut:

- Dampak kondisi perekonomian saat ini terhadap bisnis perhotelan

6. Variabel laten: X_6 Isu terorisme

Variabel manifes: X_{61} isu terorisme

Atribut:

- Dampak isu terorisme terhadap terhadap bisnis perhotelan

7. Variabel laten: X_7 Isu bom

Variabel manifes: X_{71} Isu bom

Atribut:

- Dampak isu bom terhadap bisnis perhotelan

8. Variabel laten: X_8 Nilai tukar rupiah terhadap valuta asing

Variabel manifes: X_{81} Nilai tukar rupiah terhadap valuta asing

Atribut:

- Dampak perubahan nilai tukar rupiah atas valuta asing terhadap bisnis perhotelan

9. Variabel laten: Y. Kinerja Perusahaan

a. Variabel manifes: Y_1. *Return on investment*

Atribut:

- Keuntungan atas modal yg diinvestasikan selama 3 tahun terakhir

b. Variabel manifes: Y_2. *Room occupancy rate*

Atribut:

- Tingkat hunian kamar yang dicapai selama 3 tahun terakhir

4.7. Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

1. Orientasi pasar adalah budaya perusahaan yang terdiri dari 3 sifat keperilakuan yaitu: orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi, dan dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka

panjang dan profitabilitas (Narver dan Slater, 1990:21). Pengukuran semua indikatornya menggunakan skala Likert 5 poin.

2. Strategi generik adalah, strategi manajemen untuk memenangkan pesaingan dalam industri, yang berupa strategi diferensiasi, atau strategi keunggulan biaya atau kombinasinya (Porter, 1980:35). Pengukuran semua indikatornya menggunakan skala Likert 5 poin.
3. Gejolak pasar adalah tingkat perubahan komposisi pelanggan dan preferensinya (Kohli dan Jaworski, 1990:14; Slater dan Narver, 1994:48). Pengukuran semua indikatornya menggunakan skala Likert 5 poin.
4. Intensitas persaingan adalah tingkat kuatnya persaingan antar perusahaan dalam industri (Porter, 1980:17; Kohli dan Jaworski, 1990:14; Slater dan Narver, 1994:48). Pengukuran semua indikatornya menggunakan skala Likert 5 poin.
5. Kondisi perekonomian adalah keadaan perekonomian makro pada umumnya yang berdampak pada industri. (Kohli dan Jaworski, 1990:15; Slater dan Narver, 1994:48). Pengukuran indikatornya menggunakan skala Likert 5 poin.
6. Isu terorisme adalah tekanan yang dirasakan oleh para manajer pada industri perhotelan yang disebabkan oleh adanya isu terorisme di Indonesia. Pengukuran indikatornya menggunakan skala Likert 5 poin.
7. Isu bom adalah tekanan yang dirasakan oleh para manajer pada industri perhotelan yang disebabkan oleh adanya isi bom. Pengukuran indikatornya menggunakan skala Likert 5 poin.
8. Nilai tukar rupiah adalah perubahan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing. Pengukuran indikatornya menggunakan skala Likert 5 poin.

9. Kinerja perusahaan adalah prestasi perusahaan selama 3 tahun terakhir yang berupa keuntungan atas modal yang diinvestasikan *(return on investment)* dan tingkat hunian (*room aocupancy rate)* dibanding dengan pesaing menurut penilaian subjektif manajer. Pengukuran indikatornya menggunakan skala Likert 5 poin

Pertimbangan penulis menggunakan skala Likert dan ukuran kinerja atas pendapat subjektif manajer dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penggunaan skala Likert

Menurut Sekaran (1999:196), ada dua teknik penskalaan yaitu *rating scale* dan *ranking scale*. Selanjutnya ia mengatakan *rating scale* memiliki beberapa kategori tanggapan dan digunakan untuk menyatakan tanggapan terhadap objek, kejadian atau orang. *Ranking scale* di lain pihak, membandingkan antara objek, kejadian atau orang, sehingga menghasilkan pilihan preferensi dan ranking di antara mereka. *Rating scale* dibedakan lagi menjadi: skala dikotomi, skala kategori, skala Likert, skala diferensial semantik, skala numerikal, skala butir, skala tetap, skala stapel, skala rating grafis dan skala konsensus. Pada penelitian ini digunakan skala Likert karena responden diminta untuk menyatakan seberapa kuat tingkat kesetujuan atau ketidak setujuannya terhadap suatu objek atau kejadian yang dinyatakan dalam suatu pernyataan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Sekaran (1999:158), bahwa skala Likert dirancang untuk menguji seberapa kuat seseorang setuju atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan.

2. Ukuran kinerja dengan menggunakan pendapat subjektif responden (manajer).

Pertimbangan digunakan ukuran kinerja secara subjektif adalah sebagai berikut: (1). Pada penelitian *cross-sectional* pengukuran kinerja berdasarkan *judgement* (subjektif) lebih memadai dibanding dengan pengukuran kinerja

atas dasar objektif (Raju *et al.*, 1995:35); (2).Penelitian-penelitian sebelumnya telah menemukan adanya hubungan yang kuat antara ukuran subjektif dan ukuran objektif atas kinerja perusahaan (Dess dan Robinson, 1984 dalam Slater dan Narver, 1994; Pearce, *et al.*,1987 dalam Slater dan Narver, 1994:51; Chandller dan Hanks, 1993 dalam Luo, 1999:50). Hubungan yang kuat dalam kontek ini artinya kinerja yang diukur atas dasar penilaian subjektif seorang responden yang berkewenangan, dengan pengukuran kinerja atas dasar penilaian objektif (misalnya berdasarkan laporan keuangan) akan menghasilkan suatu tingkatan yang lebih kurang sama; (3). Penelitian-penelitian sebelumnya yang juga menggunakan ukuran kinerja atas dasar penilaian subjektif manajemen yang tetap diakui keilmiahannya antara lain Narver dan Slater (1990); Slater dan Narver (1994); Kumar *et al.* (1994); Lonial dan Gupta (1995); Verhess (1998): Horng dan Chen (1998); Adu dan Ranchhod (1998). Luo 1999; Voss dan Voss (2000).

Dengan memperhatikan ketiga alasan tersebut di atas yaitu bahwa ukuran subjektif lebih memadai pada penelitian *cross-sectional* (Raju *et al.*, 1995:35), adanya bukti-bukti empirik bahwa ada korelasi positif antara penilaian subjektif dan penilaian objektif atas kinerja, dan juga banyak peneliti-peneliti terdahulu menggunakan pengukuran subjektif terhadap kinerja, maka pengukuran subjektif atas kinerja dalam penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan.

4.8. Validitas dan Reliabiltas

Dalam pengukuran validitas dikenal ada dua jenis validitas yaitu validitas konvergen *(convergent validity)* dan validitas diskriminan *(discriminant validity)*. Validitas konvergen adalah ukuran yang menunjukkan apakah setiap indikator

yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson dan Gerbing, 1988 dalam Ferdinand, 2002:187). Sedangkan validitas diskrimian adalah ukuran untuk menentukan apakah dua atau lebih konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang independen. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan *constraint* pada parameter korelasi antar kedua konstruk yang diestimasi sebesar 1,0 dan setelah itu dilakukan *chi square difference test* terhadap nilai-nilai yang diperoleh dari model yang diberi *constraint* serta model yang tidak diberi *constraint* (Joreskog, 1971, Anderson dan Gerbing, 1988 dalam Ferdinand 2002:187-188). Atas dasar hasil kedua model ini, lalu dilakukan uji beda *chi square* antara model tanpa *constraint (free model)* dan model yang telah diberi *constraint (constrained model),* dengan melihat perbedaan parameternya. Bila nilai *chi-square* pada model yang tidak diberi *constraint* lebih rendah dibanding dengan model yang diberi *constraint* maka menunjukkan bahwa kedua konstruk tidak berkorelasi sempurna karena itu validitas diskriminan dapat dicapai (Bagozzi dan Phillips, 1982 dalam Ferdinand, 2002:190).

Reliabilitas (reliabilitas konstruk) adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Rumus reliabilitas konstruk adalah sebagai berikut:

$$Contruct\,\mathrm{Re}liability = \frac{(\sum Std.Loading)^2}{(\sum Std.Loading)^2 + \sum \epsilon_1}$$

Di mana:

1. *Std. Loading* diperoleh langsung dari dari *standardized loading* tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, yaitu nilai lambda (λ) yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
2. ε_i adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* adalah sama dengan "1- reliabilitas indikator" yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis.

4.9. Tahap Analisis Data

Dalam penelitian ini secara umum ada dua tahapan analisis data yaitu:

1. Analisis untuk mengetahui faktor-faktor pembentuk variabel laten, yaitu apakah benar bahwa variabel orientasi pasar dibentuk oleh variabel: orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi, fokus jangka panjang dan profitabilitas, apakah benar bahwa strategi generik dibentuk oleh strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah, dan apakah benar bahwa variabel kinerja dibentuk *return on investment (ROI)* dan *room occupancy rate(ROR)*.
2. Analisis untuk mengetahui bagaimana dan seberapa kuat hubungan antar variabel: orientasi pasar dan strategi generik; strategi generik dan kinerja; orientasi pasar dan kinerja dengan faktor lingkungan sebagai variabel moderator dalam suatu model persamaan struktural.

4.10. Model Persamaan Struktural

Penelitian ini pada hakikatnya ingin melihat model terbaik untuk menjelaskan hubungan secara simultan antar variabel independen orientasi pasar (yang dibentuk oleh 5 indikator), variabel dependen strategi generik (yang

dibentuk oleh 2 indikator), dan kinerja (yang dibentuk oleh 2 indikator), dengan variabel lingkungan pemasaran sebagai variabel moderator. Atas dasar pertimbangan tersebut digunakan teknik statistik *Structural Equation Model* (SEM). Dengan pemodelan melalui SEM ini dimungkinkan dapat terjawab pertanyaan yang bersifat regresif maupun dimensional.

Menurut Ferdinand (2002:26), SEM cocok untuk: (1). Mengkonfirmasi unidimensionalitas dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/kontruk/ konsep/ faktor; (2). Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; (3). Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/ diamati dalam model tersebut.

Sebuah pemodelan yang lengkap pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model)* dan model struktural *(structural model).* Model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya, sedang model struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Hair *et al.,* 1998: 592-616; Solimun, 2002:71-72; Ferdinand, 2002:34):

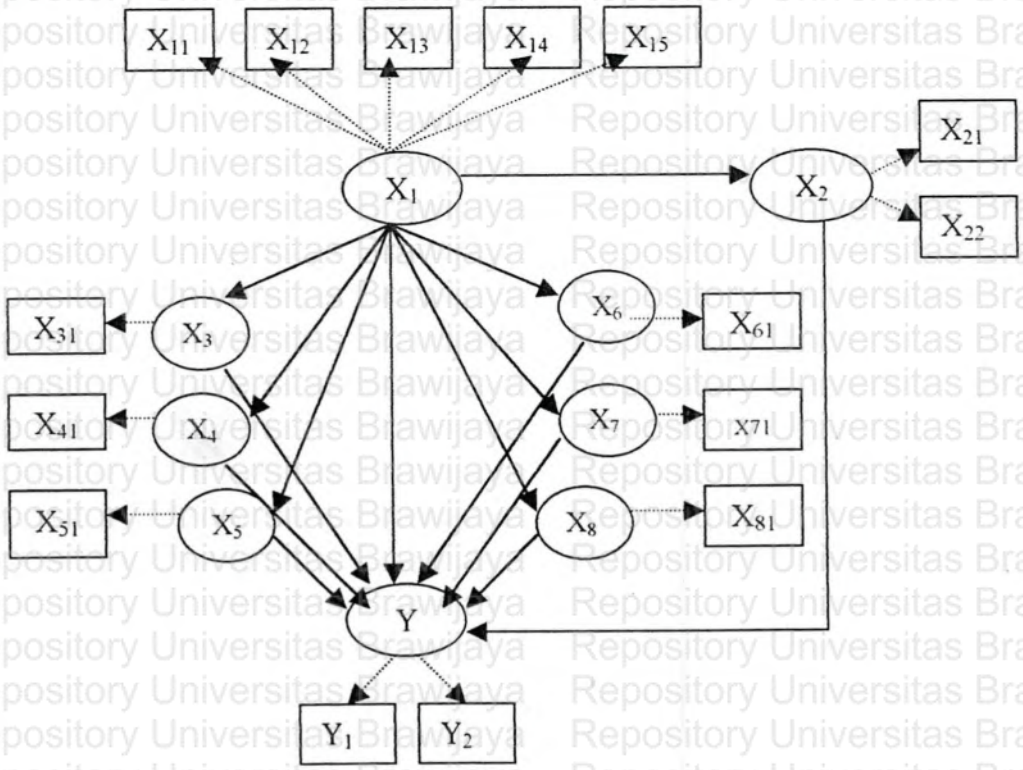
1. Pengembangan model berbasis teori
2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
5. Menilai problem identifikasi.
6. Evaluasi model.
7. Interpretasi dan modifikasi model.

4.10.1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Bahwa model yang dikembangkan harus berpijak pada kajian teori yang ada. Pada penelitian ini penulis mengacu pada teori tentang komponen-komponen orientasi pasar, komponen-komponen strategi generik, faktor-faktor lingkungan pemasaran dan kinerja serta bagaimana variabel-variabel tersebut berhubungan satu sama lain. Kajian teori diambil dari penelitian-penelitian terdahulu maupun dari proposisi-proposisi yang dikemukakan para ahli.

4.10.2. Pengembangan Diagram Alur untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas

Berdasarkan pada kajian teori yang ada maka diagram alurnya sebagai berikut:



Gambar 4.1. Diagram alur pengaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja, dengan lingkungan pemasaran sebagai pemasaran sebagi variabel moderator.

Keterangan :

X_1 = Orientasi pasar

X_{11}= Orientasi pada pelanggan

X_{12}= Orientasi pada pesaing

X_{13}= Koordinasi antar fungsi

X_{14}= Fokus jangka panjang

X_{15}= Profitabilitas

X_2 = Strategi generik

X_{21}= Strategi diferensiasi

X_{22}= Strategi biaya rendah

X_3 = Gejolak pasar

X_{31} = Gejolak pasar

X_4 = Intensitas persaingan

X_{41} = Intensitas persaingan

X_5 = Kondisi Perekonomian

X_{51} = Kondisi Perekonomian

X_6 = Isu terorisme

X_{61} = Isu terorisme

X_7 = Isu Bom

X_{71} = Isu Bom

X_8 = Nilai tukar rupiah terhadap valuta asing

X_{81} = Nilai tukar rupiah terhadap valuta asing

Y = Kinerja perusahaan

Y_1 = *Return on investment*

Y_2 = *Room accupancy rate*

4.10.3. Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka selanjutnya mengkonversi model tersebut ke dalam persamaan-persamaan. Persamaan yang dibuat terdiri dari :

1. Persamaan struktural *(structural equation).* Persamaan ini untuk menjelaskan hubungan antara orientasi pasar, strategi generik dan kinerja dengan faktor-

faktor lingkungan pemasaran sebagai variabel moderator. Bentuk persamaannya adalah sebagai berikut:

$X_2 = \delta_1 X_1 + \zeta_1$

$X_3 = \delta_2 X_1 + \zeta_2$

$X_4 = \delta_3 X_1 + \zeta_3$

$X_5 = \delta_4 X_1 + \zeta_4$

$X_6 = \delta_5 X_1 + \zeta_5$

$X_7 = \delta_6 X_1 + \zeta_6$

$X_8 = \delta_7 X_1 + \zeta_7$

$Y = \gamma_1 X_3 + \gamma_2 X_4 + \gamma_3 X_5 + \gamma_4 X_6 + \gamma_5 X_7 + \gamma_6 X_8 + \zeta_8 \alpha_1 X_1 + \beta_1 X_2 + \zeta_9$

Dimana:

- X_1= Orientasi pasar; X_2= Strategi generik; X_3= Gejolak pasar; X_4= Intensitas persaingan; X_5= Kondisi perekonomian; X_6= Isu terorisme; X_7= Isu bom; X_8= Nilai tukar rupiah terhadap valuta asing; dan Y= kinerja perusahaan.
- β dan γ adalah koefisien alur yang menjelaskan pengaruh dari variabel endogen ke variabel endogen lainnya;
- α dan δ = koefisien alur yang menjelaskan pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen;
- ζ = *disturbance term*

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran *(measurement model).* Pada spesifikasi ini ditentukan variabel-variabel yang mengukur konstruk orientasi pasar, strategi generik dan kinerja. Persamaannya sebagai berikut:

$X_{11} = \lambda_1 X_1 + \varepsilon_1$

$X_{12} = \lambda_2 X_1 + \varepsilon_2$

$X_{13} = \lambda_3 X_1 + \varepsilon_3$

$X_{14} = \lambda_4 X_1 + \varepsilon_4$

$X_{15} = \lambda_5 X_1 + \varepsilon_5$

$X_{21} = \lambda_6 X_2 + \varepsilon_6$

$X_{22} = \lambda_7 X_2 + \varepsilon_7$

$Y_{21} = \lambda_8 Y + \varepsilon_8$

$Y_{22} = \lambda_9 Y + \varepsilon_9$

Di mana:

- X_{11} = Orientasi pada pelanggan; X_{12}= Orientasi pada pesaing; X_{13}= koordinasi antar fungsi; X_{14}= Fokus jangka panjang; X_{15}= Profitabilitas; X_1= Orientasi pasar; X_{21} =Strategi generik; X_{22} = Strategi biaya rendah; Y= kinerja; Y_1 = *return on investment*; Y_2 = *room occupancy rate*
- λ= *loading factor*; ε = *error*

4.10.4. Memilih Input dan Estimasi Model

Input penelitian ini menggunakan matrik varians/kovarians karena matrik ini memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Matrik ini banyak digunakan dalam penelitian mengenai "hubungan", sebab memiliki standar error yang lebih akurat, dan juga cocok untuk pengujian teori karena memiliki asumsi-asumsi metodologi yang lebih baik (Baumgartner dan Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2002:47).

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, selanjutnya dipilih program komputer untuk dapat digunakan untuk mengestimasi model. Pada penelitian ini digunakan program AMOS 4.01, dengan pertimbangan bahwa program tersebut canggih dan mudah pengoperasiannya.

4.10.5. Masalah Identifikasi

Salah satu masalah yang akan dihadapi dalam penggunaan program komputer untuk mengestimasi model adalah masalah identifikasi *(identification model)*. Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Dalam Program AMOS 4.01, satu-satunya solusi untuk masalah identifikasi ini adalah dengan memberikan *constraint* pada model yang dianalisis itu dan hal itu berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficient*. Menurut Hair *et al.* (1998:610) pemilihan letak *constraint* dilakukan dengan mempertimbangkan dukungan teori dan nilai koefisien regresi yang signifikan melalui beberapa kali pengujian, sehingga menghasilkan model estimasi yang terbaik.

4.10.6. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Tujuan *structural equation model (SEM)*, adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan dalam diagram alur (model teoritis), sesuai *(fit)* dengan data. Evaluasi terhadap kinerja model tersebut dilakukan secara menyeluruh *(overall test)*. Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair *et al.*, 1998:613; Joreskog dan Sorbom 1996, Long 1983, Tabchnick dan Fidell,1996 dalam Ferdinand, 2002:54). Ukuran-ukuran kesesuaian model persamaan struktural bisa dilakukan secara inferensial atau deskriptif. *Chi Square Statistic* dapat digunakan untuk menguji kesesuaian model secara inferensial, sedangkan ukuran kesesuaian secara deskriptif dinyatakan dalam indek.

1. Chi Square Statistic.

Alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi-square statistic*. *Chi-square statistic* adalah uji statistik mengenai adanya

perbedaan antara matrik kovarians populasi dan matrik kovarians sampel. *Chi-square statistic* ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan, maka *chi-square statistic* ini harus dilengkapi dengan alat uji lainnya (Hair *et al.*,1998:654-655; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000:55).

2. ***Probability.***

Probability adalah uji signifikansi terhadap perbedaan matriks kovarians data dan matrik kovarians yang diestimasi. Nilai *probability* yang diharapkan adalah lebih besar atau sama dengan 0,05 (Hair *et al.*, 1998:655).

3. ***Chi-Square/DF.***

Chi-Square/DF adalah statistik *chi-square* χ^2 dibagi DF-nya sehingga disebut χ^2 relatif. *Chi-Square/DF* atau χ^2 relatif yang diharapkan sebesar lebih kecil atau sama dengan 2,0 (Arbukle, 1997 dalam Ferdinand, 2002:58). Dalam *output* program AMOS 4.01, *Chi-Square/DF* diberi notasi CMINDF (*minimum sample discrepancy function per degree of freedom).*

4. ***GFI- Goodness of Fit Index***

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matrik kovarians sampel yang dijelaskan oleh matrik kovarians populasi yang terestimasikan (Hair *et al.,*1998:655; Bentler,1983, Tanaka & Huba, 1989 dalam Ferdinand, 2002:57). GFI yang diharapkan sebesar lebih besar atau sama dengan 0,90.

5. ***TLI- Tucker Lewis Index.***

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Hair *et al.*,

1998:657; Baumgartner dan Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2000:59-60). TLI yang diharapkan adalah sebesar lebih besar atau sama dengan 0,95.

6. ***CFI- Comparative Fit Index***

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 sampai dengan 1, di mana semakin mendekati 1 semakin tinggi kesesuaian *(fit)* yang dicapai. Keunggulan dari indek ini besarannya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karenanya sangat baik untuk mengukur tingkat peneriman sebuah model (Tanaka, 1993 dalam Ferdinand, 2002:60). Nilai yang direkomendasikan adalah sebesar lebih besar atau sama dengan 0,95.

7. ***RMSEA- The Root mean Square Error of Approximation***

Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al.,*1998:658; Ferdinand, 2002:56*).* Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom.*

7. ***AGFI-Adjusted Goodness-of Fit Index***

Tanaka dan Huba, 1989 (dalam Ferdinand, 2002:57) menyatakan bahwa AGFI ini analog dengan R^2 dalam regresi ganda. AGFI yang diharapkan adalah sebesar lebih besar atau sama dengan 0,90.

Uji kesesuaian model tersebut di atas, apabila diringkas dalam tabel nampak sebagai berikut:

Tabel 3.3. *Goodness of fit index*

Indek kesesuaian	Karakteristik	Nilai yang diharapkan
χ^2-Chi square	*χ^2-Chi square* adalah uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matrik kovarians populasi dan matrik kovarians sampel. Peneliti mencari penerimaan hipotesis nol. Uji statistik ini sangat sensitif dengan besarnya (sampel di atas 200).	Sekecil-kecilnya
Probabality	Uji signifikansi terhadap perbedaan matrik kovarian data dengan matrik kovarian yang diestimasi	≥ 0,05
Chi-Square/DF.	Nilai ini sama dengan χ^2 dibagi dengan *DF*, sehingga sering disebut dengan χ^2 relatif.	≤ 2,00
GFI	Menghitung proporsi tertimbang varian dalam matrik kovarians sampel yang dijelaskan oleh matrik kovarians populasi yang terestimasikan. *GFI* ini analog dengan R^2 dalam regresi berganda.	≥ 0,90
TLI	Membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model.*	≥ 0,95
CFI	Besaran indeknya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel dan kerumitan model.	≥ 0,95
RMSEA	Sebuah indek yang digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel besar.	≤ 0,08
AGFI	Menghitung proporsi tertimbang varian dalam matrik kovarians sampel yang dijelaskan oleh matrik kovarians populasi yang terestimasikan. Nilai ini diperoleh dari GFI setelah disesuaikan dengan *degress of freedom*nya	≥ 0,90

4.10.7. Interpretasi Pengukuran Variabel Laten dan Keseluruhan Model

Untuk menginterpretasi apakah variabel laten yang ada secara signifikan dibentuk oleh varibel manifes, yang dalam penelitian ini berarti apakah variabel orientasi pasar secara signifikan dibentuk oleh orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi, fokus jangka panjang dan profitabilitas; apakah strategi generik secara signifikan dibentuk oleh strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah; apakah kinerja dibentuk oleh *return on investment* dan *occupancy rate* ukuran yang dipakai adalah tingkat signifikansi koefisien lambda (λ), dan *probability value* (ρ). Nilai λ dianggap signifikan pada $\rho \leq 0,05$.

Sedangkan untuk menguji keseluruhan model yang berarti menguji hubungan antara orientasi pasar, strategi generik dan kinerja dengan faktor-faktor

lingkungan sebagai variabel moderator digunakan regresi terstandar *(standardized regression).* Output program AMOS 4.01 yang digunakan akan menginformasikan mengenai arah hubungan, besar, dan taraf signifikansinya. Interpretasi terhadap hubungan antara dua variabel dengan menggunakan pedoman pada nilai koefisien Estimasi (E) dan *probability value* (ρ). Nilai E dianggap signifikan pada $p \leq 0,05$.

BAB V
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Daerah Penelitian

Propinsi DIY merupakan propinsi yang mempunyai status sebagai Daerah Istimewa. Status Daerah Istimewa ini berkaitan dengan sejarah terjadinya propinsi ini pada tahun 1945 yaitu sebagai gabungan wilayah Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat dan Kadipaten Pakualaman, yang menggabungkan diri dengan wilayah Republik Indonesia yang diproklamasikan pada tanggal 17 Agustus 1945.

Luas Propinsi DIY lebih kurang 3.186 km^2, dengan jumlah penduduk 3.385.027 jiwa (Badan Pusat Statistik DIY, 2003:13) terbagi menjadi 1 kota dan 4 kabupaten yaitu: Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunungkidul dan Kabupaten Kulon Progo. Ditinjau dari keadaan geografisnya, DIY terdiri dari dataran rendah dan dataran tinggi. Dataran rendah berada dari kaki gunung Merapi (pada ketinggian 900 meter di atas permukaan air laut) dan miring ke arah selatan sampai pantai Samudra Indonesia (bahasa jawa: *Segara Kidul*). Sedangkan dataran tinggi terdiri dari gunung/pegunungan yaitu lereng Merapi di sebelah utara, pegunungan Menoreh di sebelah barat dan pegunungan Seribu di sebelah tenggara.

Menurut Yosodiharjo (dalam Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Propinsi DIY, 2003:i-ii) daya tarik dan potensi yang dimiliki oleh DIY adalah: a). Keadaan historis Yogyakarta yang sejak beberapa abad lalu menjadi pusat pemerintahan dan pengembangan budaya; b). Peranan DIY sebagai pusat pendidikan sangat terkenal di seluruh penjuru tanah air, bahkan juga di luar negeri; c). Keadaan

alam DIY memberikan pesona keindahan tersendiri, baik yang berupa gunung, pantai, maupun peninggalan-peninggalan sejarah seperti candi-candi dan bangunan kuno; d). Letak DIY sangat strategis, di tengah pulau Jawa sehingga mudah dijangkau dari segenap penjuru tanah air.

Objek-objek wisata yang terbagi menjadi wisata alam, wisata budaya dan ziarah, museum, monumen, candi, upacara adat dan berbagai kesenian.

- **Wisata alam**

  Wisata alam terdiri dari: Puncak Merapi, Kota Rekreasi Pegunungan Kaliurang, Wisata Alam Turgo, Jurang Boyong, Agrowisata Salak Pondoh, Kawasan Wisata Pantai Parangtritis, Pantai Samas, Waduk Sermo, Kawasan Wisata Pantai Glagah dan Congot, Pantai Baron, Pantai Kukup, Pantai Wedi Ombo, Pantai Rongkop, Hutan Pendidikan Wanagama, Gunung Gambar, Kebun Binatang dan Kebun Raya Gembiraloka, Goa Selarong, Goa Kiskendo, Goa Sumitro, Goa Cerme dan Watu Blencong.

- **Wisata budaya dan ziarah**

  Wisata budaya dan ziarah terdiri dari: Kraton Kasultanan Yogyakarta, Istana Air Tamansari, Masdjid Soko Tunggal, Masjid Agung, Puro Pakualaman, Makam Kotagede, Makam Imogiri dan Sendangsono.

- **Museum**

  Museum terdiri dari: Museum Sonobudoyo, Museum Sasana Wiratama, Museum Dharma Wiratama TNI Angkatan Darat, Museum Dhirgantara Mandala TNI Angkatan Udara, Museum Panglima Besar Jendral Sudirman Sasmitaloka, Museum Perjuangan, Museum Biologi Universitas Gadjah Mada, Museum Affandi, Museum Wayang "Kekayon", Dewantara Kirti Grya, Gedung Wanita, Gedung Bhakti Wanita Tama dan Museum Sri Sultan Hamengku Buwono IX.

- **Monumen**

  Monumen terdiri dari Gedung Agung, Benteng Vredeburg, Monumen Serangan Oemoem 1 Maret, Monumen Bibis dan Monumen Yogya Kembali.

- **Candi**

  Candi terdiri dari : Candi Prambanan, Candi Petilasan Kraton Ratu Boko, Candi Banyu Nibo, Candi Sari, Candi Kalasan, Candi Sambisari dan Candi Gebang

- **Upacara Adat**

  Upacara adat terdiri dari: Upacara Sekaten, Upacara Grebeg Maulud, Upacara Tumplak Wajik, Upacara Labuhan, Upacara Saparan Gamping, dan Upacara Siraman Pusaka Kraton Yogyakarta.

- **Kesenian**

  Kesenian terdiri dari: Wayang Kulit, Wayang Wong, Wayang Thengul/ Wayang Golek, Wayang Klitik, Langen Mandra Wanara, Kethoprak, Karawitan, Jathilan, Sendratari Ramayana dan Tari Kreasi Baru.

Berkenaan dengan DIY sebagai daerah Tujuan Wisata maka banyak pengusaha tertarik dalam bisnis perhotelan dan Pondok Wisata. Hotel dibagi menjadi hotel berbintang dan hotel non bintang. Hotel berbintang adalah suatu usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, di mana setiap orang dapat menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran, dan telah memenuhi persyaratan sebagai hotel berbintang seperti yang ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata. Persyaratan tersebut antara lain meliputi persyaratan fisik seperti lokasi hotel, kondisi bangunan, bentuk pelayanan yang diberikan, kualifikasi tenaga kerja seperti pendidikan, dan kesejahteraan karyawan, fasilitas olah raga dan rekreasi seperti: lapangan tenis,

kolam renang dan diskotik, dan jumlah kamar yang tersedia (Badan Pusat Statistik Propinsi DIY, 2002). Sedangkan hotel non bintang adalah suatu usaha yang menggunakan bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, di mana setiap orang dapat menginap dengan atau tanpa makan dan memperoleh pelayanan serta menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran. Fasilitas yang ada di hotel ini belum memenuhi persyaratan sebagai hotel berbintang (Badan Pusat Statistik Propinsi DIY, 2002:17). Pada tahun 2003 jumlah Hotel dan Pondok Wisata yang ada di DIY seperti pada Tabel 5.1 berikut:

Tabel 5.1.Komposisi hotel di DIY menurut klasnya tahun 2003

No	Klas hotel	Unit	Persen
1	Hotel Berbintang	34	8
2	Hotel non Bintang:		
	a.Hotel Melati	313	73
	b.Pondok Wisata	81	19
	Jumlah	**428**	**100**

Sumber: Indonesia Yogyakarta: Petunjuk Wisata, 2003:82-110.

Dari Tabel 5.1. tersebut di atas dapat dilihat bahwa jumlah hotel melati adalah paling besar dibanding dengan hotel lainnya yaitu sebesar 313 unit (73%). Keadaan ini menggambarkan bahwa, hotel melati lebih banyak melibatkan pengusaha dibanding dengan hotel berbintang, yang berarti bahwa bisnis hotel melati secara relatif lebih memberi kesempatan berusaha dibanding dengan hotel berbintang. Keadaan ini tentu berimplikasi bahwa iklim usaha khususnya yang berkaitan dengan maju mundurnya sektor pariwisata pada umumnya juga akan dirasakan oleh banyak pengusaha. Jumlah hotel yang cukup banyak dan juga tersebar di berbagai tempat (Tabel 4.1), dengan tarif hotel yang relatif lebih murah dibanding dengan hotel berbintang, memungkinkan pelanggan dari berbagai golongan daya beli dan kepentingan dapat menikmatinya. Keadaan ini sesuai dengan yang penulis kemukakan pada Bab

Pendahuluan, bahwa bisnis hotel melati merupakan bisnis yang penting bagi perekonomian DIY, karena melibatkan banyak pengusaha dan berbagai golongan pelanggan. Mengenai kapan hotel-hotel melati yang menjadi unit sampel tersebut didirikan dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.2. Deskripsi hotel melati di DIY dilihat dari tahun berdirinya

Tahun Berdiri	Kota Yogya		Kabupaten Sleman		Kawasan Kaliurang		Kabupaten Bantul		Kabupaten Gnungkidul		Jumlah	
	Unit	%	Unit	%	Unit	%	Unit	%	Unit	%	Unit	%
1999-2003	21	13	-	-	1	4	1	12,50	-	-	23	11
1994-1998	53	32	7	47	6	24	4	50	2	50	72	33
1989-1993	41	25	4	27	4	15	1	12,50	1	25	51	23
1984-1988	12	7	2	13	4	15	1	12,50	-	-	19	9
1978-1983	27	16	2	13	7	27	1	12,50	-	-	37	17
Sblm. 1978	12	7	-	-	4	15	-	-	1	25	17	7
Jumlah	**166**	**100**	**15**	**100**	**26**	**100**	**8**	**100**	**4**	**100**	**219**	**100**

Sumber : Data Primer

Dari Tabel 5.2 tersebut dapat dilihat bahwa untuk Kota Yogya, Kawasan Wisata Kaliurang dan Kabupaten Gunungkidul ada hotel yang berdiri sejak sebelum tahun 1978, bahkan dari data primer diperoleh informasi bahwa ada hotel yang berdiri tahun 1912 dan tahun 1948. Keadaan ini menggambarkan industri hotel melati di DIY yang ada sekarang telah melewati proses yang panjang. Angka pertambahan hotel dari periode ke periode berfluktuatif, dan pertambahan tertinggi terjadi pada periode 1994-1998 keadaan ini seiring dengan perkembangan wisatawan yang masuk ke DIY (Lampiran, Tabel L.1.1). Tabel 5.2 tersebut setidaknya menginformasikan 3 hal penting yaitu: (a).Tempat berdirinya hotel tersebar secara tidak merata antar kota dan kabupaten/kawasan, sebagian besar hotel ada di kota Yogya; (b). Dengan jumlah hotel yang terus bertambah mengindikasikan bahwa bisnis hotel melati merupakan bisnis yang tetap menarik bagi para pengusaha, hal ini bisa difahami mengingat DIY sebagai daerah tujuan wisata sehingga tetap memiliki pembeli potensial (*potential buyer*) seiring dengan perkembangan pariwisata. Dari pengamatan penulis di lapangan, dijumpai bahwa

banyak hotel yang mengalami renovasi, penambahan jumlah kamar ataupun penambahan fasilitas baru, hal ini memperkuat pernyataan bahwa bisnis hotel melati tetap menarik; (c). Bisnis hotel melati memiliki potensi rawan terhadap persaingan, karena memiliki hambatan masuk *(barrier to entry)* yang relatif lebih kecil dibanding bisnis hotel berbintang, khususnya dalam kebutuhan akan modal.

Menurut Porter (1980:4) ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri yaitu ancaman masuknya pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli dan ancaman produk atau jasa pengganti dan persaingan di antara perusahaan yang ada. Selanjutnya ada enam sumber utama hambatan masuk ke dalam industri yaitu skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, biaya tak menguntungkan terlepas dari biaya dan kebijakan pemerintah (Porter, 1980:7). Dibanding dengan hotel berbintang, semua hambatan masuk tersebut relatif lebih kecil khususnya yang berkenaan dengan kebutuhan modal. Hal ini memungkinkan bahwa jumlah hotel dari tahun ke tahun terus bertambah.

5.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui apakah indikator-indikator mengukur dimensi dari konsep yang diujinya dan apakah antara konsep yang satu bersifat saling independen dengan konsep yang lain, perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas yang dimaksud adalah uji validitas konvergen *(convergent validity)* dan uji validitas diskriminan *(discriminant validity)*.

5.1.2.1.Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen adalah ukuran untuk mengetahui apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang

diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan bila koefisien variabel indikatornya lebih besar dari dua kali *standard error*-nya (Anderson dan Gerbing, 1988 dalam Ferdinand, 2002:187). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*-nya, hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model. Dalam penelitian ini semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*-nya, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel indikator yang digunakan valid. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut:

Tabel 5.3. Uji validitas konvergen dengan menunjukkan bahwa *critical ratio* lebih besar dari dua kali *standard error*.

Variabel –variabel pembentuk variabel laten			*Estimate*	*SE*	*CR*
Orientasi pasar:					
Profitab	<--	OrPas	1.000	-	-
FokJang	<--	OrPas	0.514	0.061	8.380
KorFung	<--	OrPas	1.199	0.058	20.580
OrPes	<--	OrPas	1.212	0.063	19.813
OrPel	<--	OrPas	1.086	0.055	19.846
Strategi generik:					
Diferen	<--	StraGen	1.000	-	-
LoCo	<--	StraGen	0.139	0.067	2.088
Kinerja:					
ROI	<--	Kinerj	1.000	-	-
ROR	<--	Kinerj	1.013	0.075	13.548

5.1.2.2. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah ukuran untuk menentukan apakah dua atau lebih konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang independen. Hal ini dapat dilakukan dengan memberi konstrain pada parameter korelasi antar kedua konstruk yang diestimasi sebesar 1,00 dan setelah itu dilakukan uji perbedaan *chi square* terhadap nilai-

nilai yang diperoleh dari model yang dikonstrain (Anderson dan Gerbing, 1988 dalam Ferdinand, 2002:187-188). Konstruk yang dimaksud adalah: orientasi pasar dan kinerja; strategi generik dan kinerja, dan; orientasi pasar dan strategi generik (Lampiran, Gambar L.5.1 sd. L.5.6). Dari hasil uji hipotesis hubungan variabel tanpa konstrain dan dengan konstrain yang ada pada keterangan dari Gambar-gambar L.5.1 sd. L.5.6 di atas, dapat dirangkum pada Tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4. Hasil uji hipotesis validitas diskriminan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja, strategi generik dan kinerja dan orientasi pasar dan kinerja.

Pengukur	Orientasi Pasar dan Kinerja		Strategi generik dan kinerja		Orientasi pasar dan strategi generik	
	Tanpa konstrain	Dengan konstrain	Tanpa konstrain	Dengan konstrain	Tanpa konstrain	Dengan konstrain
Chi Square	17.353	26.040	0.566	8.568	47.524	50.788
Df	13	14	1	2	13	14
Probability	0.184	0.026	0.452	0.014	0.000	0.000
CMINDF	1.335	1.860	0.566	4.284	3.656	3.628
GFI	0.980	0.969	0.999	0.982	0.946	0.943
TLI	0.995	0.988	1.005	0.959	0.959	0.960
CFI	0.997	0.992	1.000	0.986	0.975	0.973
RMSEA	0.039	0.063	0.000	0.123	0.110	0.110

Sumber: Lampiran, Gambar L.5.1 sd. L.5.6

Atas dasar hasil dari dua model yang tanpa konstrain *(free model)* dan model yang sudah dikonstrain *(constrained model)*, dilakukan uji beda *Chi Square*, dengan melihat perbedaan parameternya. Setelah dilakukan perhitungan, hasilnya disajikan pada Tabel 5.5 berikut:

Tabel 5.5. Uji validitas diskriminan dengan menunjukkan perbandingan *Free Model* dan *Constrained Model*

Pasangan Konstrak	*Free Model*			*Constrained Model*			Beda X^2
	X^2	*df*	*Prob*	X^2	*df*	*Prob*	
Orientasi Pasar dan Kinerja	17.353	13	0.184	26.040	14	0.026	8.687
Strategi Generik dan Kinerja	0.566	1	0.452	8.568	2	0.014	8.002
Orientasi Pasar dan Strategi Generik	47.524	13	0	50.788	14	0	3.264

Bedasarkan uji yang dilakukan tersebut di atas, di mana nilai-nilai χ^2 untuk *free model* variabel-variabel orientasi pasar dan kinerja; strategi generik dan kinerja; orientasi pasar dan strategi generik lebih rendah daripada nilai χ^2 *constrained model,* maka *constrained model* ditolak. Nilai C*hi Square* yang lebih rendah pada model yang tidak dikonstrain *(free model)* menunjukkan bahwa kedua konstruk tidak berkorelasi secara sempurna karena itu validitas diskriminan dapat dicapai (Bagozzi dan Phillip, 1992 dalam Ferdinand, 2002:190).

5.1.2.3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai sejauh mana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 sekalipun angka tersebut bukan ukuran yang mati (Ferdinand, 2002:192). Sedangkan menurut Nunally dan Bernstein, 1994 (dalam Ferdinand, 2002:193), penelitian dengan tingkat reliabilitas antara 0,5 - 0,6 sudah cukup untuk menjustifikasi sebuah hasil penelitian. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk adalah:

$$\text{Reliabilitas konstruk} = \frac{\left(\sum Std.Loading\right)^2}{\left(\sum Std.Loading\right)^2 + \sum \varepsilon_e}$$

Di mana:

- *Std.Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk setiap indikator.
- ε_e adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator, yang besarnya sama dengan 1-reliabilitas indikator.

Atas dasar perhitungan tersebut di atas maka reliabilitas konstruk untuk orientasi pasar adalah seperti Tabel 5.6 berikut:

Tabel 5.6. Uji reliabilitas konstruk

Variabel Terukur	Orientasi pasar		Strategi generik		Kinerja	
	Standardized loading factor	*Error*	*Standardized loading factor*	*Error*	*Standardized loading factor*	*Error*
Profitab	0.854	0.271*)	-	-	-	-
FokJang	0.521	0.728	-	-	-	-
KorFung	0.932	0.131	-	-	-	-
OrPes	0.902	0.186	-	-	-	-
OrPel	0.917	0.159	-	-	-	-
Diferen	-	-	0.940	0.116	-	-
LoCo	-	-	0.142	0.980	-	-
ROI	-	-	-	-	0.760	0.422
ROR	-	-	-	-	0.750	0.438
Σ *loading factor*	**4.126**	-	**1.082**	-	**1.510**	-
Σ *error*	-	**1.472**	-	**1.096**	-	**0.860**
Reliabilitas konstruk	**0.920****)**	-	**0.516**	-	**0.726**	-

Keterangan: *)Error = 1-(reliabilitas indikator)^2 = 1-854^2 = 0,271. Perhitungan error yang lain dilakukan dengan cara yang sama.

**) Reliabilitas konstruk = 4,126^2 : (4,126^2 + 1,472) = 0,920. Perhitungan reliabiltas yang lain dilakukan dengan cara yang sama.

Karena hasil hitung reliabilitas konstruk untuk ketiga variabel laten tersebut memenuhi kriteria yang disyaratkan maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk sehingga masing-masing indikator telah mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum

Dengan memperhatikan hasil–hasil uji validitas dan reliabilitas tersebut, maka telah terbukti bahwa indikator-indikator telah mampu mengukur dimensi dari konsep yang diujinya dan antara konsep yang satu dengan yang lain bersifat saling independen.

5.1.3. Deskripsi Responden

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai keadaan para manajer hotel melati, berikut ini akan dikemukakan secara berturut-turut

mengenai deskripsi mereka dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, lama memimpin hotel, statusnya sebagai perintis atau bukan perintis, jenis kelamin, dan kepemilikannya atas bisnis lain.

5.1.3.1. Deskripsi Responden Dilihat dari Tingkat Pendidikan Terakhir

Apabila dilihat dari tingkat pendidikan terakhirnya, maka deskripsi responden nampak seperti Tabel 5.7 berikut:

Tabel 5.7. Deskripsi responden dilihat dari tingkat pendidikan terakhir

Tingkat	Kota Yogya		Kab.Sleman		Ka. Kaliurang		Kab.Bantul		Ka.Gnngkidul		Keseluruhan	
Pendidikan	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%
SD	4	2	-	-	-	-	1	12,50	-	-	5	2
SLTP	5	3	1	7	4	15	-	-	-	-	10	5
SLTA	41	25	3	20	6	23	1	12,50	1	25	52	24
Diploma	53	32	5	33	7	27	1	12,50	2	50	68	31
Sarjana	58	35	6	40	9	35	3	37,50	1	25	77	35
Pascasarjana	5	3	-	-	-	-	2	25	-	-	7	3
Jumlah	**166**	**100**	**15**	**100**	**26**	**100**	**8**	**100**	**4**	**100**	**219**	**100**

Sumber : Data Primer

Dari Tabel 5.7 tersebut dapat dilihat bahwa untuk menjalankan bisnis hotel melati tidak dituntut tingkat pendidikan formal tertentu, hal ini terlihat dari variasi tingkat pendidikan manajer secara keseluruhan begitu beragam yaitu SD (2%), SLTP (5%), SLTA (24%), Diploma (31%), Sarjana (35%) dan Pascasarjana (3%).

Apabila manajer yang pendidikan diploma, sarjana dan pascasarjana dijumlahkan maka jumlah keseluruhan 69%. Keadaan ini menggambarkan bahwa lebih dari separoh dari keseluruhan jumlah manajer berpendidikan cukup tinggi. Dalam banyak kasus, tingkat pendidikan sangat mempengaruhi *stock of knowledge* seseorang sehingga mampu menggerakkan inovasi usaha. Tingkat pendidikan yang cukup tinggi ini tentu akan berpengaruh terhadap cara berpikir dan akhirnya juga terhadap kinerja. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang, semakin tinggi keahlian dan keterampilan mereka, atau

setidaknya mempunyai pengetahuan teori yang cukup dari hasil pendidikan yang mereka peroleh sebelumnya (Simanjuntak, 1995:18). Pendidikan yang sesuai dengan bidang yang digelutinya merupakan dasar yang sangat baik untuk perkembangan usahanya (Hirsch dan Peters, 1992:58). Dengan mengacu kepada pernyataan-pernyataan tersebut sangat mungkin tingkat pendidikan akan mempengaruhi pandangan / wawasan mereka terhadap orientasi pasar, strategi, kinerja dan lingkungannya.

5.1.3.2. Deskripsi Responden Dilihat dari Lama Memimpin Hotel

Ditinjau dari berapa lama para responden telah memimpin hotel dapat dilihat pada Tabel 5.8. berikut:

Tabel 5.8. Deskripsi responden dilihat dari lama memimpin hotel

Lama memimipin hotel ini	Kota Yogya		Kab.Sleman		Ka. Kaliurang		Kab.Bantul		Ka.Gunungkidul		Kseluruhan	
	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%
1 - 5 th	15	10	2	13	1	4	1	13	-	-	19	9
6- 10 th	52	31	5	33	4	15	3	37	2	50	66	30
11-15 th	34	21	4	27	13	50	2	25	1	25	54	25
16-20 th	42	24	4	27	2	8	2	25	1	25	51	23
21-25 th	15	9	-	-	2	8	-	-	-	-	17	8
> 25 th	8	5	-	-	4	15	-	-	-	-	12	5
Jumlah	**166**	**100**	**15**	**100**	**26**	**100**	**8**	**100**	**4**	**100**	**219**	**100**

Sumber : Data primer

Sekalipun antar lokasi lama responden memimpin bervariasi namun dari Tabel 5.8 tersebut dapat dilihat bahwa ditinjau dari lama para manajer memimpin hotelnya secara keseluruhan terbanyak antara 6-10 tahun (30%), baru diikuti 11-15 tahun (25%) dan 16-20 tahun (23%). Angka-angka tersebut menginformasikan bahwa kebanyakan manajer memiliki pengalaman yang cukup dalam mengelola hotel.

Pengalaman mengelola hotel ini tentu memiliki pengaruh terhadap kemampuan dalam melaksanakan tugas. Dengan pengalaman kerja, seseorang

akan cenderung mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga produktivitasnya akan baik pula (Martoyo, 1992:35). Secara umum perusahaan cenderung untuk memilih dan menarik tenaga kerja yang sudah berpengalaman (Martoyo, 1992:36). Pernyataan-pernyataan tersebut menegaskan bahwa pengalaman adalah sesuatu yang penting bagi keberhasilan dalam pelaksanaan tugas.

Sekalipun belum ada bukti-bukti empirik, apakah ada hubungan antara pengalaman kerja dengan kemampuan melaksanakan tugas, namun pernyataan Martoyo (1992:35) mungkin juga berlaku dalam industri perhotelan. Bila hal tersebut terbukti maka berarti bahwa pengalaman juga akan mewarnai sikap seorang manajer dalam menjalankan bisnis, termasuk pandangannya terhadap orientasi pasar, strategi dan lingkungannya.

5.1.3.3.Deskripsi Responden Dilihat Statusnya Sebagai Perintis atau Bukan Perintis

Dari data primer diperoleh informasi bahwa responden (manajer) dapat dibedakan menjadi perintis dan bukan perintis. Manajer sebagai perintis artinya, manajer adalah orang yang mendirikan bisnis perhotelan tersebut, sedangkan manajer sebagai bukan perintis artinya manajer adalah orang yang tidak mendirikan bisnis tersebut tetapi saat ini menjalankannya. Adanya manajer perintis terjadi karena mereka menerima bisnis hotel sebagai warisan atau karena dipercaya keluarga untuk menjalankannya. Tabel 5.9 berikut menginformasikan profil responden (manajer) dilihat statusnya sebagai perintis atau bukan perintis .

Tabel 5.9.Deskripsi responden dilihat dari statusnya, sebagai perintis atau bukan perintis

Status	Kota Yogya		Kab.Sleman		Ka. Kaliurang		Kab.Bantul		Ka.Gnungkidul		Keseluruhan	
	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%
Perintis	133	80	12	80	18	70	6	75	1	25	170	78
Bukan Perintis	33	20	3	20	8	30	2	25	3	75	49	22
Jumlah	**166**	**100**	**15**	**100**	**26**	**100**	**8**	**100**	**4**	**100**	**219**	**100**

Sumber : Data primer

Dari Tabel 5.9. tersebut dapat dilihat bahwa kecuali di Kabupaten Gunungkidul, sebagian besar manajer adalah berstatus sebagai perintis. Secara keseluruhan jumlah manajer yang berstatus sebagai perintis sebesar 78%, dengan demikian sebagian besar manajer mengetahui secara lebih tepat perkembangan bisnisnya sejak hotel tersebut didirikan. Keadaan ini juga menguatkan sifat-sifat bisnis perorangan pada umumnya bahwa manajer adalah juga pemilik yang berarti juga seorang wirausaha. Para wirausaha adalah individu-individu yang berorientasi kepada tindakan, dan bermotivasi tinggi, serta mengambil risiko dalam mengejar tujuannya (Meredith *et al.*, 1982:6). Seorang wirausaha pada umumnya memiliki karakteristik sebagai berikut: percaya diri, berorientasi tugas dan hasil, pengambil risiko, kepemimpinan, orisinalitas dan berorientasi ke masa depan (Meredith *et al.*, 1982:7).

Dengan posisinya sebagai perintis, pemilik dan manajer yang berarti juga wirausaha, memungkinkan sebagian besar manajer juga memiliki karakteristik tersebut di atas, keadaan ini tentu mempengaruhi motivasinya dalam mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya.

5.1.3.4. Deskripsi Responden Dilihat dari Jenis Kelamin.

Sekalipun bisnis hotel tidak mensyaratkan jenis kelamin tertentu, namun seperti kebanyakan bisnis lainnya, ternyata pebisnis hotel kebanyakan adalah pria. Hal ini nampak seperti pada Tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.10. Deskripsi responden dilihat dari jenis kelamin.

Jenis kelamin	Kota Yogya		Kab.Sleman		Kaw. Kaliurang		Kab.Bantul		Ka.Gunung-kidul		Keseluruhan	
	Orang	%)	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%
Pria	140	84	13	81	24	92	7	87	4	100	188	86
Wanita	26	16	2	19	2	8	1	13	-	-	31	14
	166	**100**	**15**	**100**	**26**	**100**	**8**	**100**	**4**	**100**	**219**	**100**

Sumber : Data primer

Dari Tabel 5.10 di atas dapat dilihat bahwa untuk semua lokasi, pebisnis hotel didominasi oleh pria. Dengan perbandingan secara keseluruhan pria 86% dan wanita 14%. Dengan memperhatikan angka-angka tersebut dapat dilihat bahwa peran wanita dalam bisnis hotel relatif masih kecil, terlebih bila dibanding dengan beberapa negara Asia lainnya.

Apabila dibandingkan dengan negara-negara lain peran wanita Indonesia dalam kepemilikan atau pun pengelolaan bisnis nampaknya masih lebih terbatas. Naisbitt (1995:200) mengatakan bahwa di Singapura 38% manajer wanita adalah pemilik perusahaan yang dipimpinnya, dan kira-kira 20% bisnis dimiliki oleh wanita. Kebanyakan mereka bisnis dalam bidang pakaian, makanan, travel atau ketenagakerjaan. Di China seperempat dari bisnis dimiliki oleh wanita. Di Kelantan Malaysia wanita memiliki sebagian besar dari bisnis ukuran kecil dan sedang, di Thailand wanita kebanyakan memiliki bisnis dalam bidang pertanian, jasa, perdagangan eceran dan manufakturing. Di Jepang 5 dari 6 bisnis baru diciptakan oleh wanita. Di Thailand Ms Chanut Piyagui menduduki ranking pertama dari 100 manajer hotel terbaik. Di Indonesia khususnya etnis Jawa memang wanita sudah terbiasa aktif menjadi tenaga kerja, tetapi belum banyak yang menjadi wiraswasta, sekalipun mereka sudah terbiasa dalam pengambilan keputusan dalam keluarga, namun demikian di Jakarta mulai muncul wanita-wanita pengusaha (Naisbitt, 1995:2001).

5.1.3.5. Deskripsi Responden Dilihat dari Kepemilikannya atas Bisnis Lain

Apabila dilihat dari sifat kepemilikannya apakah manajer memiliki usaha (bisnis) lain atau tidak, maka nampak pada Tabel 5.11 di bawah ini.

Tabel 5.11. Deskripsi responden dilihat dari kepemilikannya atas bisnis lain.

Jenis kelamin	Kota Yogya		Kab.Sleman		Kaw. Kaliurang		Kab.Bantul		Ka.Gnungkidul		Keseluruhan	
	Orang	%)	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%
Tdk memiliki usaha lain	119	72	10	67	17	65	5	63	3	75	154	70
Memiliki usaha lain	47	28	5	33	9	35	3	37	1	25	65	30
	166	**100**	**15**	**100**	**26**	**100**	**8**	**100**	**4**	**100**	**219**	**100**

Sumber: Data primer

Dari Tabel 5.11 tersebut dapat dilihat bahwa hampir 30% dari manajer memiliki bisnis lain. Bisnis lain yang dimaksud kebanyakan bisnis transportasi, *handicraft,* restoran, catering, transportasi, batik, agen penjualan tiket. Ada juga pemilik hotel yang memiliki bisnis optik dan roti. Bila dicermati bisnis-bisnis tersebut kebanyakan mempunyai keterkaitan langsung atau tak langsung dengan kepariwisataan. Dengan beberapa manajer (30%) memiliki bisnis lain, maka berarti bahwa hotel hanya merupakan *strategic business unit* yang ada dalam portfolio bisnis. Bila portfolio bisnis ini dikelola dengan baik maka bisnis akan memiliki posisi yang kuat.

Apabila dikaitkan dengan strategi pertumbuhan yang diajukan oleh Kotler (1994), maka dengan dikelolanya bisnis yang ada kaitannya dengan pariwisata dan di luar pariwisata sebagian manajer di samping telah melakukan strategi pertumbuhan intensif, juga melakukan strategi pertumbuhan integratif dan pertumbuhan diversifikasi. Menurut Kotler (1994:77-78) ada tiga strategi untuk melakukan pertumbuhan penjualan perusahaan yaitu pertumbuhan intensif

(*intensive growth*), pertumbuhan integratif (*integrative growth*) dan pertumbuhan diversifikasi (*diversification growth*).

Pertumbuhan intensif, adalah strategi menumbuhkan penjualan dengan mengidentifikasi peluang untuk menumbuhkan lebih lanjut bisnis perusahaan saat ini. Contoh: penambahan kamar, renovasi dan penambahan fasilitas hotel. Pertumbuhan integratif adalah strategi menumbuhkan penjualan dengan mengidentifikasi peluang untuk membangun atau memperoleh bisnis yang berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini. Contoh: restoran, catering, *handicraft* dan transportasi. Pertumbuhan diversifikasi adalah strategi menumbuhkan penjualan dengan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis saat ini. Contoh: optik dan roti.

5.1.3.6.Deskripsi Responden atas Persepsinya terhadap Orientasi Pasar, Strategi Generik, Lingkungan Pemasaran dan Kinerja

Pada sub bab ini akan disajikan distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator: orientasi pasar, strategi generik, berbagai variabel lingkungan pemasaran dan kinerja, dan skor rerata atas persepsinya terhadap indikator-indikator tersebut. Sekalipun distribusi frekuensi responden maupun skor rerata atas persepsi persepsinya terhadap indikator-indikator tersebut belum dapat menjelaskan hubungan antar variabel, namun distribusi frekuensi responden maupun skor rerata atas persepsinya terhadap indikator-indikator tersebut berguna untuk menjelaskan secara deskriptif seberapa besar nilai suatu variabel dibandingkan dengan variabel lainnya, dan juga bagaimana pola hubungan antar variabel.

Pertama, persepsi manajer terhadap orientasi indikator orientasi pasar. Dalam penelitian ini variabel laten orientasi pasar dibentuk oleh 5 variabel

indikator yaitu: orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi dan dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas (Narver dan Slater, 1990:21-22). Untuk mengetahui seberapa jauh responden (manajer) telah melakukan orientasi pasar, diungkap dari persepsinya terhadap butir-butir kuesioner mengenai orientasi pada pelanggan (5 butir), orientasi pada pesaing (3 butir), koordinasi antar fungsi (4 butir), fokus jangka panjang (4 butir) dan profitabilitas (3 butir). Berdasarkan persepsinya atas kegiatan yang selama ini dilakukan oleh para responden yang jawabannya diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin diperoleh informasi mengenai distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator orientasi pasar seperti Tabel 5.12.

Tabel 5.12. Distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator orientasi pasar.

Indikator-indikator Orientasi Pasar	Kriteria	Distribusi Frekuensi		
		F	%	% Kumulatif
Orientasi Pelanggan:	Sangat Tinggi	50	23	23
	Tinggi	92	42	65
	Sedang	57	26	91
	Rendah	20	9	100
	Sangat rendah	0	0	100
Orientasi pesaing:	Sangat Tinggi	54	25	25
	Tinggi	75	34	59
	Sedang	54	26	85
	Rendah	32	15	100
	Sangat rendah	0	0	100
Koordinasi antar Fungsi:	Sangat Tinggi	16	7	7
	Tinggi	95	44	51
	Sedang	66	30	81
	Rendah	42	19	100
	Sangat rendah	0	0	100
Fokus jangka Panjang:	Sangat Tinggi	4	2	2
	Tinggi	53	24	26
	Sedang	78	36	62
	Rendah	84	38	100
	Sangat rendah	0	0	100
Profitabilitas	Sangat Tinggi	33	14	14
	Tinggi	74	34	48
	Sedang	64	29	77
	Rendah	48	22	99
	Sangat rendah	1	1	100

Sumber : Data primer
Keterangan : Tabel lengkap pada lampiran, Tabel L.5.1.

Dari Tabel 5.12 tersebut dapat dilihat perhatian para manajer terhadap orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan profitabilitas cukup tinggi, sedangkan perhatian mereka terhadap fokus jangka panjang relatif rendah. Hal ini ditunjukkan dengan persen kumulatif untuk sangat tinggi, tinggi dan sedang sebagai berikut: orientasi pelanggan 91%; orientasi pesaing 85%; koordinasi antar fungsi 81%; profitabilitas 77%, dan; fokus jangka panjang 62%.

Untuk mendapatkan gambaran mengenai tingkat orientasi pasar yang dilakukan oleh para manajer baik per lokasi maupun secara keseluruhan yang dinyatakan dalam skor rerata, dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut:

Tabel 5.13. Skor rerata indikator-indikator orientasi pasar

Indikator-indikator Orientasi Pasar	Skor Rerata					
	Kota Yogya	Kab. Sleman	Kaw. Kaliurang	Kab. Bantul	Kab. Gnkidul	Keseluruhan
Orientasi pd pelanggan	3,63*)	2,76	2,84	2,53	2,30	3,41
Orientasi pada pesaing	3,55	2,71	2,79	2,21	1,92	3,33
Koordinasi antar fungsi	3,37	2,82	2,49	2,38	1,88	3,16
Fokus jangka panjang	2,99	2,31	2,01	2,08	1,9	2,63
Profitabilitas	3,19	2,51	2,42	2,13	1,92	2,99
						Rerata 3,03

Sumber : Data primer

Keterangan:

*) Diperoleh dari total jawaban responden terhadap orientasi pelanggan dibagi dengan jumlah responden di kota Yogya, atau 603/166= 3,63. Angka-angka yang lain dihitung dengan cara yang sama.

Dari Tabel 5.13 tersebut dapat diperoleh informasi bahwa untuk hotel di kota Yogyakarta memiliki skor rerata yang lebih tinggi dibanding dengan 4 lokasi lainnya, hal ini menggambarkan bahwa untuk hotel-hotel di kota Yogyakarta telah melakukan orientasi pasar dengan intensitas yang lebih tinggi dibanding dengan hotel-hotel di 4 lokasi lainnya. Keadaan ini dapat difahami mengingat persaingan hotel di kota Yogya lebih tinggi dibanding dengan di 4 lokasi lainnya, sehingga para manajer dituntut untuk lebih berorientasi pasar.

Dari Tabel 5.13 tersebut juga diperoleh informasi bahwa skor rerata untuk fokus jangka panjang terendah dibanding dengan skor indikator-indikator orientasi pasar lainnya untuk semua lokasi, ini berarti bahwa para manajer untuk di semua lokasi secara relatif kurang memperhatikan jangka panjang. Di sisi lain dapat dilihat bahwa untuk di semua lokasi skor untuk orientasi pada pelanggan tertinggi dibanding dengan skor-skor indikator orientasi pasar lainnya. Ini berarti bahwa dalam melaksanakan orientasi pasar, secara umum para manajer paling berperhatian terhadap orientasi pada pelanggan. Secara keseluruhan rerata tingkat orientasi pasar yang telah dilakukan para responden sebesar 3,03. Nilai ini sedikit lebih tinggi dibanding dengan nilai tengah dalam skala Likert yang dipakai yaitu 3. Ini menggambarkan bahwa pengelolaan bisnis hotel telah mengarah ke pandangan pemasaran baru yaitu berorientasi pasar.

Kedua, persepsi manajer terhadap indikator-indikator strategi generik. Strategi generik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah strategi diferensiasi, atau keunggulan biaya rendah atau keduanya (Porter, 1980:35; Porter, 1985:39). Untuk mengetahui seberapa jauh para manajer telah melaksanakan strategi generik, diungkap dari persepsinya terhadap butir-butir dari kuesioner: strategi diferensiasi (4 butir) dan strategi keunggulan biaya rendah (4 butir). Berdasarkan persepsinya atas kegiatan yang selama ini dilakukan oleh para responden yang jawabannya diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin diperoleh informasi mengenai distribusi frekuensi manajer atas persepsinya indikator-indikator strategi generik seperti pada Tabel 5.14 berikut:

MILIK PERPUSTAKAAN Universitas Brawijaya

Tabel 5.14. Distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator strategi generik.

Indikator-indikator Strategi Generik	Kriteria	Distribusi Frekuensi		
		F	%*)	% Kumulatif
Strategi diferensiasi:	Sangat Tinggi	18	23	23
	Tinggi	70	32	55
	Sedang	76	34	89
	Rendah	25	11	100
	Sangat rendah	0	0	100
Strategi biaya rendah	Sangat Tinggi	48	22	22
	Tinggi	112	51	73
	Sedang	31	14	87
	Rendah	8	4	91
	Sangat rendah	18	9	100

Sumber : Data Primer
Keterangan : Tabel lengkap pada lampiran, Tabel L.5.2.

Dari Tabel 5.14 tersebut dapat diperoleh informasi bahwa secara umum para manajer hotel telah melakukan strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah dengan derajat yang cukup tinggi, hal ini ditunjukkan dengan persen kumulatif sangat tinggi, tinggi, dan sedang untuk strategi diferensiasi 89% dan strategi biaya rendah 87%. Namun apabila dilihat persen kumulatif sangat tinggi dan tinggi, maka untuk strategi diferensiasi hanya 55% sedangkan untuk strategi biaya rendah 73%. Ini berarti bahwa secara umum para manajer lebih menekankan strategi biaya rendah dibanding dengan strategi diferensiasi

Keadaan ini nampaknya terkait dengan Yogyakarta sebagai kota budaya dan kota pelajar. Dengan sifatnya sebagai kota budaya, banyak wisatawan baik wisnus atau wisman berkunjung ke Yogyakarta untuk menikmati kekhasan/ keunikan Yogyakarta. Di antara mereka yang berkunjung, ada yang bersifat individual ataupun rombongan, yang bertujuan rekreasi atau berkaitan dengan studi anak atau keluarganya. Dalam upaya merebut pasar manajemen hotel dapat menawarkan harga yang bersaing dengan juga menawarkan kekhasan/ keunikan yang dapat dikemas dalam bentuk sajian makanan ala Yogya, pakaian karyawan dengan khas Jawa, kerjasama dengan usaha transpotasi tradisional,

kesediaan pemilik untuk beramah tamah dengan tamu, penyediaan kamar besar untuk rombongan dan lain sebagainya.

Untuk mendapatkan gambaran tingkat strategi generik yang dilakukan oleh para manajer baik per lokasi maupun secara keseluruhan yang dinyatakan dalam skor rerata, dapat dilihat pada pada Tabel 5.15 berikut:

Tabel 5.15.Skor rerata persepsi responden terhadap indikator-indikator strategi generik

Indikator-indikator strategi generik	Skor rerata					
	Kota Yogya	Kab. Sleman	Kaw. Kaliurang	Kab. Bantul	Kab. Gnkidul	Kese-luruhan
Strategi diferensiasi	3,52*)	2,63	2,65	2,28	2,06	3,28
Strategi biaya rendah	3,83	3,90	3,41	3,78	3,81	3,78

Sumber : Data primer

Keterangan:*) Diperoleh dari total jawaban responden terhadap orientasi pelanggan dibagi dengan jumlah responden di kota Yogya, atau 585/166 = 3,52. Angka-angka yang lain dihitung dengan cara yang sama

Dari Tabel 5.15 tersebut dapat dilihat bahwa skor rerata strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah untuk hotel di kota Yogya lebih tinggi dibanding dengan 4 lokasi lainnya. Skor rerata untuk strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah untuk kota Yogya masing-masing 3,52 dan 3,83. Apabila dicermati secara lebih rinci ternyata untuk masing-masing lokasi ataupun secara keseluruhan skor rerata untuk strategi biaya rendah lebih tinggi dibanding dengan skor rerata strategi diferensiasi, hal ini konsisten dengan informasi dari Tabel 5.10. Ini berarti secara keseluruhan hotel-hotel lebih menekankan strategi biaya rendah daripada strategi diferensiasi. Namun demikan nilai rata-rata sama sekali belum dapat menjelaskan bahwa strategi biaya rendah atau strategi diferensiasi atau keduanya yang variasinya dapat menjelaskan atau dijelaskan oleh variabel lain dalam model persamaan struktural.

Ketiga, persepsi manajer terhadap faktor-faktor lingkungan. Seperti dikemukakan oleh Houston (1986:83), Kohli dan Jaworski (1990:15) sejumlah faktor lingkungan dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja. Faktor-faktor lingkungan yang diduga memperkuat atau memperlemah hubungan antara orientsi pasar dengan kinerja adalah gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, isu terorisme, isu bom, dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing.

Untuk mengetahui persepsi manajer terhadap lingkungan pemasaran yang diduga mempengaruhi bisnisnya, diungkap dari tanggapannya terhadap butir-butir dari kuesioner mengenai lingkungan pemasaran yang terdiri dari: gejolak pasar (3 butir), intensitas persaingan (2 butir), keadaan ekonomi (1 butir), isu terorisme (1 butir), isu bom (1 butir) dan kurs rupiah terhadap valuta asing (1 butir). Berdasarkan persepsinya atas lingkungan pemasaran yang kemudian jawabannya diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin diperoleh informasi mengenai distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator lingkungan pemasaran seperti pada Tabel 5.16.

Dari Tabel 5.16 tersebut dapat diperoleh informasi bahwa persen kumulatif sangat tinggi, tinggi dan sedang untuk gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, isu terorisme, isu bom dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing berturut-turut 85%, 92%, 56%, 83%, 82% dan 69%. Persentase kumulatif tersebut dapat diinterpretasikan bahwa secara umum persepsi manajer atas pengaruh gejolak pasar, intensitas persaingan, isu terorisme dan isu bom terhadap kegiatan bisnisnya cukup tinggi, sedang pengaruh keadaan ekonomi dan nilai tukar rupiah terhadap kegiatan bisnisnya sedang.

Tabel 5.16. Distribusi frekuensi persepsi responden terhadap indikator-indikator lingkungan

Indikator -indikator Lingkungan Pemasaran	Kriteria	Distribusi Frekuensi Persepsi Responden		
		F	%	% Kumulatif
Gejolak pasar	Sangat Tinggi	50	23	23
	Tinggi	76	35	58
	Sedang	60	27	85
	Rendah	18	8	93
	Sangat rendah	15	7	100
Intensitas persaingan	Sangat Tinggi	49	22	22
	Tinggi	96	44	66
	Sedang	57	26	92
	Rendah	13	6	98
	Sangat rendah	4	2	100
Kondisi perekonomian	Sangat Tinggi	8	3	3
	Tinggi	37	17	20
	Sedang	79	36	56
	Rendah	65	30	86
	Sangat rendah	30	14	100
Isu terorisme	Sangat Tinggi	21	10	10
	Tinggi	72	33	43
	Sedang	87	40	83
	Rendah	34	15	98
	Sangat rendah	5	2	100
Isu bom	Sangat Tinggi	28	13	13
	Tinggi	72	33	46
	Sedang	78	36	82
	Rendah	38	17	99
	Sangat rendah	3	1	100
Nilai tukar rupiah	Sangat Tinggi	10	4	4
	Tinggi	63	29	33
	Sedang	78	36	69
	Rendah	57	26	95
	Sangat rendah	11	5	100

Sumber : Data Primer
Keterangan: Tabel lengkap pada Lampiran, Tabel L.5.3.

Untuk mendapatkan gambaran mengenai persepsi para manajer atas pengaruh lingkungan terhadap bisnisnya baik per lokasi maupun secara keseluruhan yang disajikan dalam bentuk skor rerata atas persepsi mereka terhadap indikator-indikator lingkungan pemasaran tersebut nampak pada Tabel 5.17 berikut:

Tabel 5.17. Skor rerata persepsi responden terhadap variabel-variabel lingkungan pemasaran

No	Variabel-variabel lingk. Pemasaran	Kota Yogya	Kab. Sleman	Kaw. Kaliurang	Kab. Bantul	Kab. Gnkidul	Kese-luruhan
1	Gejolak pasar	3,56*)	2,78	2,78	2,17	2,00	3,33
2	Intensitas persaingan	3,74	3,10	3,04	2,75	2,50	3,45
3	Kondisi perekonomian	2,46	3,27	3,12	3,63	3,75	2,66
4	Isu terorisme	3,43	3,20	2,88	2,88	3,00	3,32
5	Isu bom	3,62	3,61	2,69	3,00	3,25	3,59
6	Nilai tukar rupiah terhadap valuta asing	3,23	2,53	2,38	2,13	2,00	3,02

Sumber : Data primer

Keterangan: *) Diperoleh dari jumlah skor persepsi responden terhadap gejolak pasar dibagi dengan jumlah responden untuk kota Yogya, atau 591/166= 3,56. Angka-angka yang lain dihitung dengan cara yang sama.

Dari Tabel 5.17 tersebut dapat dilihat bahwa derajat masing-masing lingkungan pemasaran menurut persepsi manajer di masing-masing lokasi bervariasi. Keadaan ini terjadi karena dengan perbedaan lokasi sangat mungkin menyebabkan perbedaan sifat tamu yang dilayani. Dari Tabel 5.17 tersebut juga dapat dilihat bahwa isu bom memiliki skor rerata secara keseluruhan paling tinggi, sekalipun bervariasi untuk setiap lokasi. Keadaan ini menggambarkan bahwa secara keseluruhan isu bom sebagai peristiwa yang memiliki pengaruh terbesar terhadap bisnis perhotelan.

Keempat, persepsi manajer terhadap indikator-indikator kinerja. Pengertian kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan (hotel) selama tiga tahun terakhir berdasarkan persepsi manajer. Ukuran kinerja dinyatakan dengan pendapatan atas modal yang diinvestasikan (*return on investment = ROI*) dan tingkat hunian kamar *(room ocupancy rate= ROR)* menurut pendapat subjektif manajemen. Berdasarkan persepsinya terhadap butir kuesioner mengenai pendapatan atas modal yang diinvestasikan (1butir) dan tingkat hunian kamar (1 butir) yang jawabannya dinyatakan dalam 5 poin skala Likert, dapat dilihat pada Tabel 5.18 berikut:

Tabel 5.18. Distribusi frekuensi responden atas persepsinya terhadap indikator-indikator kinerja.

Indikator-indikator Kinerja	Kriteria	Distribusi Frekuensi		
		F	%	% Kumulatif
ROI	Sangat Tinggi	15	7	7
	Tinggi	68	31	38
	Sedang	76	35	73
	Rendah	52	24	97
	Sangat rendah	8	3	100
ROR	Sangat Tinggi	24	11	11
	Tinggi	69	31	42
	Sedang	76	35	77
	Rendah	39	18	95
	Sangat rendah	11	5	100

Sumber : Data primer
Keterangan: Tabel lengkap pada Lampiran Tabel L.5.4

Dari Tabel 5.18 tersebut dapat diperoleh informasi bahwa distribusi frekuensi responden persepsinya terhadap ROI dan ROR yang dicapai selama tiga tahun terakhir membentuk pola yang sama yaitu berturut-turut sedang, tinggi, rendah, sangat tinggi dan sangat rendah. Keadaan ini menggambarkan bahwa ada korelasi yang kuat antara ROR dan ROI. Hal ini mungkin terjadi karena semakin tinggi ROR semakin tinggi ROI. Apabila dilihat persen akumulasi sangat tinggi, tinggi dan sedang maka untuk ROI dan ROR masing-masing sebesar 73% dan 77%, keadaan ini menggambarkan kinerja hotel melati selama tiga tahun secara umum ada pada posisi di atas sedang.

Untuk mendapatkan gambaran mengenai persepsi responden atas kinerja yang dicapai per lokasi maupun secara keseluruhan yang disajikan dalam bentuk skor rerata atas persepsinya terhadap indikator-indikator kinerja yang nampak pada Tabel 5.19 berikut:

Tabel 5.19. Skor rerata persepsi responden terhadap indikator-indikator kinerja

Indikator Indikator Kinerja	Skor Rerata					
	Kota Yogya	Kab. Sleman	Kaw. Kaliurang	Kab. Bantul	Kab. Gnkidul	Kese-luruhan
ROI	3,43*)	2,60	2,67	2,13	2,00	3.16
ROR	3,45	2,66	2,71	2,22	2,13	3,27

Sumber : Data primer

Keterangan : *) Diperoleh dari skor rerata persepsi responden terhadap ROI yang dicapai selama 3 tahun terakhir dibagi dengan jumlah responden untuk kota Yogya atau 570/166.= 3,43. Anga-angka yang lain dihitung dengan cara yang sama.

Dari Tabel 5.19 tersebut dapat diperoleh informasi bahwa: (1) tingkat kinerja hotel yang dinyatakan dalam ukuran ROI dan ROR bervariasi antar lokasi, dengan skor rerata tertinggi adalah hotel-hotel di kota Yogyakarta, dan skor terendah adalah hotel-hotel di Kabupaten Gunungkidul. Hal ini dapat difahami mengingat kota sebagai tujuan utama wisatawan, sementara beberapa hotel di kabupaten Gunungkidul cukup jauh dari pusat kota. Untuk ROI dan ROR kawasan Kaliurang relatif tinggi, karena Kaliurang merupakan objek wisata tersendiri, sehingga tidak terkait langsung dengan tujuan wisatawan ke kota, khususnya bagi wisatawan domestik. Skor rerata ROI dan ROR secara keseluruhan adalah 3,16 dan 3,27, keadaan ini menggambarkan bahwa secara umum kinerja yang dicapai oleh industri melati selama 3 tahun terakhir sedikit di atas kriteria "sedang". Skor rerata ROI dan ROR yang hanya pada sedikit di atas kriteria sedang tersebut nampaknya terkait dengan kondisi kepariwisataan saat itu yang secara umum sedang lesu.

Dari keseluruhan deskripsi responden yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: (1). Para manajer hotel melati telah menggunakan pandangan pemasaran baru yaitu orientasi pasar. Pandangan mereka ini nampaknya tak terlepas dengan tingkat pendidikan dan pengalaman mereka dalam bisnis perhotelan. Seperti dikemukakan pada Tabel 5.7 bahwa

jumlah manajer hotel yang lulusan Perguruan Tinggi sebanyak 69% (31% Diploma, 35% Sarjana dan 3% Pascasarjana), sementara Tabel 5.8 menginformasikan bahwa manajer yang memiliki pengalaman memimpin hotel lebih dari 10 tahun sebanyak 61%. Pendidikan dan pengalaman seseorang tentu akan mempengaruhi pandangan mereka terhadap sesuatu yang dihadapi. (2). Dalam melaksanakan strategi generik, para manajer menggunakan strategi kombinasi yaitu strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi, namun demikian mereka sedikit lebih menekankan pada strategi biaya rendah. Strategi yang digunakan ini nampaknya terkait dengan Yogyakarta sebagai kota pelajar dan kota budaya. Dengan Yogyakarta sebagai kota pelajar dan kota budaya maka sifat tamu yang datang sangat dimungkinkan ada yang mencari harga murah tetapi juga ada yang mencari keunikan, situasi inilah yang nampaknya menyebabkan manajer menggunakan strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi. (3). Kinerja hotel selama tiga tahun hanya pada posisi sedikit di atas sedang, keadaan ini menunjukkan bahwa kinerja bisnis perhotelan sangat terpengaruh dengan situasi pariwisata nasional pada umumnya. Situasi pariwisata pada saat penelitian ini dilakukan sedang dalam keadaan lesu.

5.1.4. Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) adalah analisis untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen. Disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori, sebab pada tahap ini model menginformasikan apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis (Ferdinand, 2002:126). Ada dua uji dasar dalam analisis faktor

konfirmatori yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor (Ferdinand, 2002:131

Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*)

Uji kesesuaian model ini digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara *cut-off value* dari *goodness of fit index* dengan indek pengukuran yang diperoleh dari hasil model. Hasil pengujian nampak pada Tabel 5.20 berikut :

Tabel 5.20. Uji kesesuaian model untuk analisis faktor konfirmatori

Pengukur	*Cut-off value*/kriteria	Hasil model	Evaluasi
Chi square	Diharapkan kecil	26.139	Baik (nilai cukup kecil)
Probability	≥ 0,05	0,294	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,136	Baik
GFI	≥0,90	0.975	Baik
TLI	≥ 0,95	0,997	Baik
CFI	≥ 0,95	0,998	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,025	Baik

Sumber: Lampiran, Gambar L.5.7

Tingkat signifikansi sebesar 0,294 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima. Indek-indek yang lain juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Dengan diterimanya model ini maka berarti tiga konstruk yang ada yaitu orientasi pasar, strategi generik dan kinerja berbeda dimensinya.

Uji signifikansi bobot faktor

Uji signifikansi bobot faktor ini digunakan untuk mengkonfirmasi apakah suatu variabel dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten. Dalam pengujian ini ada dua tahapan yang dilakukan yaitu menghitung nilai Lambda (*loading factor*) dan menentukan bobot faktor

(regression weight). Hasil perhitungan nilai Lambda maupun bobot faktor nampak seperti pada Tabel 5.21 berikut:

Tabel 5.21. Nilai lambda dan bobot faktor indikator-indikator orientasi pasar, strategi generik dan kinerja dengan variabel-variabel terukur.

Dimensi pembentuk variabel laten			*Lambda*	*Estimaste*	*SE*	*CR*	*P*
Orientasi pasar:							
Profitab	<--	OrPas	0.854	1.000	-	-	-
FokJang	<--	OrPas	0.521	0.514	0.061	8.380	0.000
KorFung	<--	OrPas	0.932	1.199	0.058	20.580	0.000
OrPes	<--	OrPas	0.902	1.212	0.063	19.183	0.000
OrPel	<--	OrPas	0.917	1.086	0.055	19.846	0.000
Strategi generik:							
Diferen	<--	StraGen	0.940	1.000	-	-	-
LoCo	<--	StraGen	0.142	0.139	0.067	2.088	0.062
Kinerja:							
ROI	<--	Kinerj	0.760	1.000	-	-	-
ROR	<--	Kinerj	0.750	1.013	0.075	13.548	0.000

Dari Tabel 5.21 tersebut dapat diketahui bahwa profitabilitas (Profitab), fokus jangka panjang (Fokjang), koordinasi antar fungsi (KorFung), orientasi pesaing (OrPes) dan orientasi pelanggan (OrPel) secara bersama-sama membentuk variabel laten orientasi pasar. Strategi diferensiasi (Diferen) dan strategi biaya rendah (Loco) secara bersama-sama membentuk variabel laten strategi generik dengan nilai Lambda strategi biaya rendah yang begitu kecil. ROI dan ROR secara bersama-sama membetuk variabel laten kinerja dengan nilai lambda yang hampir sama.

Setelah dilakukan perhitungan nilai Lambda, tahap berikutnya adalah melakukan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model. Karena *critical ratio (CR)* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi, maka pengujian signifikansinya dengan menggunakan pendekatan *CR* ini.

Dari hasil perhitungan pada Tabel 5.21 di atas nampak bahwa semua variabel terukur secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang

dibentuk, pada taraf signifikansi 0,062 (6,2%) untuk strategi biaya rendah dan taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05 (5%) untuk variabel terukur lainnya.

Namun apabila dilihat persen kumulatif sangat tinggi dan tinggi, maka untuk strategi diferensiasi hanya 55% sedangkan untuk strategi biaya rendah 73%. Ini berarti bahwa secara umum para manajer lebih menekankan strategi biaya rendah dibanding dengan strategi diferensiasi.

5.1.5. Model Persamaan Struktural

Model awal yang telah dikemukakan pada Bab IV, dianalisis dengan menggunakan model persamaan struktural dengan bantuan program Amos 4.01. Hasil analisis dari model awal tersebut ditunjukkan pada Lampiran, Gambar L.5.8. Untuk mengetahui apakah model yang dipakai sudah *fit* dilakukan uji keseluruhan model *(full model test).*

Pengujian Keseluruhan Model

Pengujian keseluruhan model *(full model test)* dimaksudkan untuk menguji apakah model yang dipakai sudah layak *(fit)* dan signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Pengujian keseluruhan model ini dilakukan dengan dua tahap yaitu uji kesesuaian model (*goodness of fit test*) dan uji kausalitas *regression weight*.

Uji kesesuaian model (*goodness of fit)*

Uji kesesuaian model ini juga dilakukan dengan membandingkan antara *cut-off value* dari *goodness of fit index* dengan indek-indek yang diperoleh dari hasil model. Hasil pengujian tersebut nampak pada Tabel 5.22 berikut:

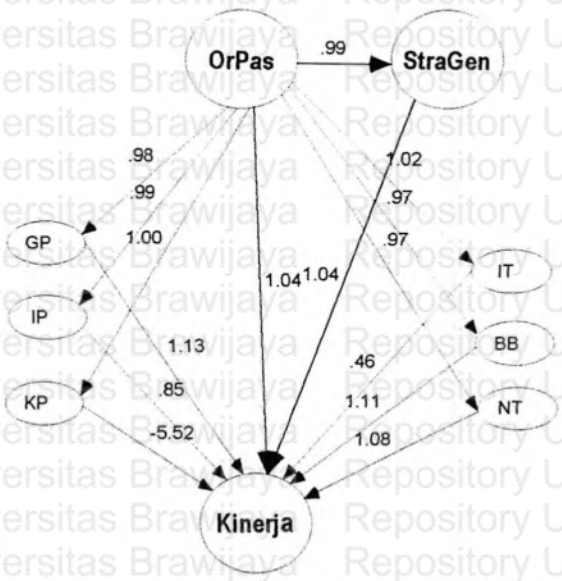
Tabel 5.22. Evaluasi kesesuaian model

Pengukur	*Cut-off value*/kriteria	Hasil model*)	Evaluasi
Chi square	Diharapkan kecil	617,202	Blm Baik (nilai cukup besar)
Probability	≥ 0,05	0,000	Belum Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	7,436	Belum Baik
GFI	≥0,90	0,820	Belum Baik
TLI	≥ 0,95	0,807	Belum Baik
CFI	≥ 0,95	0,846	Belum Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,172	Belum Baik

*) Sumber: Lampiran, Gambar L.5.8

Dengan memperhatikan bahwa keseluruhan hasil evaluasi **belum baik** maka berarti bahwa, model yang dipakai belum layak *(fit)* sebagai model estimasi, yang berarti masih ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi. Sekalipun model belum layak *(fit),* tapi melalui pengamatan terhadap nilai *critical ratio (CR)* yang identik dengan uji-t dalam regresi, nampak bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol (Lampiran, Tabel L.5.5). Dengan berdasarkan pada hasil hitung tersebut, maka hipotesis nol bahwa *regression weight* sama dengan nol ditolak, atau hipotesis alternatif bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model diterima, sehingga model dapat dimodifikasi.

Pemodifikasian model dapat dilakukan dengan berpedoman bahwa modifikasi ini tidak akan mengubah hasil kausalitas secara signifikan (Ferdinand,2002:65-66). Dengan berpedoman pada indek modifikasi (*modification indexes)*, maka model awal dapat dimodifikasi. Hasil modifikasi secara ringkas nampak pada Gambar 5.1. berikut:



Gambar 5.1.Pengaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja dengan variabel lingkungan pemasaran sebagai variabel moderator

Keterangan: Gambar lengkap ada Lampiran, Gambar L.5.9

Keterangan:

OrPas	: Orientasi pasar	KP	: Kondisi perekonomian
StraGen	: Strategi generik	IT	: Isu terorisme
Kinerja	: Kinerja hotel selama 3 tahun	BB	: Isu bom
GP	: Gejolak pasar	NT	: Nilai tukar rupiah terhadap valuta aing
IP	: Intensitas persaingan		

Setelah dilakukan pemodifikasian model, maka terhadap model yang baru perlu dilakukan uji model secara keseluruhan *(full model test)*. Uji keseluruhan model dimaksudkan untuk menguji apakah model yang dipakai sudah layak *(fit)* sebagai model estimasi dan juga untuk menguji apakah hubungan kausalitas antar variabel yang dihipotesiskan signifikan melalui uji *CR* yang identik dengan uji-t dalam regresi. Pengujian keseluruhan model ini dilakukan dengan dua tahap

yaitu uji kesesuaian model (*goodness of fit test*) dan uji kausalitas *regression weight*.

Uji kesesuaian model (*goodness of fit)*

Uji kesesuaian model ini juga dilakukan dengan membandingkan antara *cut-off value* dari *goodness of fit index* dengan indek-indek yang diperoleh dari hasil model. Hasil pengujian tersebut nampak pada Tabel 5.23 berikut:

Tabel 5.23. Evaluasi kesesuaian model setelah dimodifikasi.

Pengukur	*Cut-off value*/kriteria	Hasil model*)	Evaluasi
Chi square	Diharapkan kecil	86,753	Baik (nilai cukup kecil)
Probability	≥ 0,05	0,167	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,157	Baik
GFI	≥0,90	0,950	Baik
TLI	≥ 0,95	0,995	Baik
CFI	≥ 0,95	0,997	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,027	Baik

*). Sumber: Lampiran, Gambar L.5.9

Dengan memperhatikan bahwa keseluruhan hasil evaluasi **baik** maka berarti bahwa, model yang dipakai telah sesuai *(fit)* sebagai model estimasi, yang berarti bahwa tidak lagi ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi.

Modifikasi model tersebut akan menghasilkan nilai-nilai estimasi seperti pada Tabel 5.24 berikut:

Tabel 5.24. *Regression weight* setelah modifikasi

Hubungan antar variabel			*Estimate*	*Std.Est.*	*S.E.*	*C.R.*	*P*	*Label*
StraGen	<--	OrPas	0.988	0.986	0.043	22.965	0.000	par-7
IT	<--	OrPas	0.451	1.016	0.071	6.381	0.000	par-8
BB	<--	OrPas	1.038	0.969	0.050	20.921	0.000	par-9
NT	<--	OrPas	1.005	0.965	0.051	19.519	0.000	par-10
GP	<--	OrPas	1.069	0.982	0.053	20.077	0.000	par-11
IP	<--	OrPas	0.808	0.990	0.052	15.659	0.000	par-12
KP	<--	OrPas	1.000	0.977	-	-	-	-
Kinerj	<--	StraGen	1.000	1.038	-	-	-	-
Kinerj	<--	IT	1.000	0.459	-	-	-	-
Kinerj	<--	BB	1.000	1.110	-	-	-	-
Kinerj	<--	NT	1.000	1.078	-	-	-	-
Kinerj	<--	GP	1.000	1.127	-	-	-	-
Kinerj	<--	IP	1.000	0.845	-	-	-	-
Kinerj	<--	KP	-5.319	-5.523	0.183	-29.121	0.000	par-13
Kinerj	<--	OrPas	1.000	1.036	-	-	-	-

Uji kausalitas : *regression weight*

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar variabel adalah sama dengan nol melalui uji-t dalam model regresi. Dengan memperhatikan hasil hitung pada Tabel 5.24, melalui pemgamatan terhadap *CR*-nya yang identik dengan uji-t dalam regressi, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama nol, karena itu hipotesis nol bahwa *regression weight* sama dengan nol ditolak, dan hipotesis alternatif mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model diterima.

Perubahan model yang direkomendasikan tersebut ternyata tidak mengubah hasil kausalitas (parameter) secara signifikan, di samping itu semua nilai estimasi yang bertanda positif tetap positif dan yang bertanda negatif tetap negatif (Lampiran, Gambar L.5.6). Hal ini membuktikan bahwa perubahan model tidak mengubah makna secara signifikan baik pada nilai estimasi maupun arah hubungan kausalitas yang ada.

5.2. Pembahasan

Dari hasil pengujian validitas dan reliabilitas maka telah teruji bahwa indikator-indikator telah mampu mengukur dimensi dari konsep yang diujinya dan antara konsep yang satu dengan yang lain bersifat bebas. Sementara dengan telah dilakukan analisis faktor konfirmatori (*uji goodness of fit* dan uji signifikansi bobot faktor), telah terbukti bahwa variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Dan terakhir, dengan telah dilakukan uji keseluruhan model (*uji goodness of fit* dan uji kausalitas *regression weight)* telah terbukti bahwa model keseluruhan *fit* dan hubungan kausalitas yang dibangun teruji.

Dari model persamaan struktural yang dibangun dapat diketahui bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, di samping bersifat langsung juga bersifat tak langsung. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bersifat tak langsung artinya orientasi pasar berpangaruh terhadap strategi generik, dan baru kemudian strategi generik berpengaruh terhadap kinerja. Hal inilah salah satu yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Di samping itu dapat dilihat bahwa kuat-lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lingkungan pemasaran yaitu gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, isu terorisme, isu bom dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing. Keadaan ini menggambarkan bahwa industri perhotelan sensitif terhadap lingkungan pemasaran, dalam arti bahwa tinggi-rendahnya derajat masing-masing variabel lingkungan pemasaran tersebut mempengaruhi kuat-lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Sampai saat ini peneliti belum menemukan penelitian-penelitian sebelumnya yang memasukkan variabel gejolak politik dan keamanan, dan nilai tukar mata uang ke dalam variabel lingkungan pemasaran.

Dalam model persamaan struktural tersebut dapat dilihat bahwa variabel-variabel pembentuk orientasi pasar meliputi orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, koordinasi antara fungsi, fokus jangka panjang dan profitabilitas dengan nilai lambda masing-masing sebesar 0,916, 0,905, 0,931, 0,529 dan 0,895 (Lampiran, Tabel L.5.7). Keadaan ini menggambarkan bahwa dalam pengelolaan bisnis perhotelan para manajer telah menggunakan pandangan pemasaran baru yaitu berorientasi pasar. Pandangan inilah yang digunakan oleh kebanyakan industri modern dalam persaingan pasar saat ini. Hal ini didukung oleh karakteristik manajer (yang juga pemilik), yang sebagian besar berpendidikan di atas SLTA (Diploma 31%, Sarjana 35% dan Pascasarjana 3%) (Tabel 5.7).

Dalam model yang ada juga dapat dilihat bahwa variabel strategi generik dibentuk oleh variabel indikator strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah. Dengan memperhatikan nilai Lambda diferensiasi = 0,895 lebih besar dari Lambda biaya rendah =0,128 (Lampiran, Tabel L.5.7) maka dapat disimpulkan bahwa strategi diferensiasi (penciptaan keunikan/ kekhasan) lebih berperan dari pada biaya rendah dalam menentukan tingginya kinerja. Namun demikian yang terjadi selama ini para manajer lebih menekankan pada strategi biaya rendah dari pada strategi diferensiasi. Hal ini ditunjukkan dengan skor rerata strategi biaya rendah (3,78) lebih besar dibanding dengan skor rerata strategi diferensiasi (3,28) (Tabel 5.15).

Dan terakhir, dalam model yang ada dapat diketahui bahwa variabel kinerja dibentuk oleh dua variabel indikator yaitu *return on investment* (ROI) dan *room occupancy rate* (ROR) dengan lambda masing-masing 0,794 dan 0,785 (Lampiran, Tabel L.5.7). Keadaan ini mengambarkan bahwa kedua variabel indikator tersebut sama pentingnya dalam pengukuran kinerja perusahaan

5.2.1. Indikator-indikator Variabel Orientasi Pasar

Pada Bab II telah penulis kemukakan berbagai pengertian tentang orientasi pasar menurut Narver dan Slater (1990) yang kemudian diacu oleh Kumar *et al.*(1994); Kohli dan Jaworski (1990); Raju *et al.* (1995) dan; Pelham dan Wilson (1996). Dalam penelitian ini variabel-variabel pembentuk orientasi pasar mengacu pada pendapat Narver dan Slater (1990). Dari hasil analisis diperoleh temuan bahwa variabel orientasi pasar terbentuk dari variabel-variabel orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi, fokus jangka panjang dan profitabilitas yang ditunjukkan dengan nilai *standardized loading factor* 0,916; 0,905, 0,931; 0,529 dan 0,895 (Lampiran L.5.7), hal ini juga didukung oleh uji validitas konvergen yang semua nilai *C.R.*-nya lebih besar dari dua kali *standard erromya* (Tabel 5.3), dan uji reliabilitas konstruk dengan nilai reliabilitas orientasi pasar 0,920 lebih besar dari nilai minimal yang diper-syaratkan yaitu 0,40 (Nunnaly dan Benstein, 1994 dalam Ferdinand, 2003:192).

Dibanding dengan temuan Narver dan Slater (1990) pada penelitiannya di industri hasil hutan, temuan ini menghasilkan indikator-indikator orientasi yang lebih lengkap. Pada penelitian di industri hotel melati ini orientasi pasar terdiri dari orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi, fokus jangka panjang dan profitabilitas, sedangkan temuan Narver dan Slater (1990) pada penelitiannya di industri hasil hutan orientasi pasar hanya terdiri dari orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi. Pada penelitian Narver dan Slater (1990) tersebut dua variabel lain yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas tidak memenuhi persyaratan reliabilitas, sehingga dalam penelitiannya kedua variabel tersebut dianggap bukan sebagai pembentuk variabel orientasi pasar.

Temuan bahwa orientasi pasar juga dilaksanakan pada industri perhotelan ini memperkuat temuan Kumar *et al.* (1994) dan Lonial dan Gupta (1995) yang keduanya pada industri rumah sakit dan perawatan kesehatan *(hospital and health care)*, Voss dan Voss (2000) pada industri pertunjukan *(entertainment)*. Sekalipun industri perhotelan, perawatan kesehatan/rumah sakit dan pertunjukan merupakan industri yang memiliki karakteristik berbeda, namun ketiganya adalah industri jasa.

Bukti-bukti empirik bahwa di ketiga jenis industri ini berlaku orientasi pasar, dapat dipakai sebagai kesimpulan sementara bahwa orientasi pasar juga berlaku di industri jasa. Hal ini bisa difahami mengingat jasa memiliki sifat yang unik seperti yang dikemukakan oleh Kotler (1994:466-468), yaitu *intangibility, variability, inseprability dan perishability.* Sifat-sifat tersebut yang menyebabkan pemasaran jasa tidak sekedar hanya menggunakan bauran pemasaran (*marketing mix),* yang terdiri dari kebijakan produk, harga, distribusi dan promosi tetapi diperlukan *internal marketing* dan *interactive marketing* (Kotler, 1994:469-470).

Internal marketing adalah pemasaran dengan penciptaan hubungan yang baik antara pelanggan dan para karyawan yang melakukan kontak dengannya, dan semua orang pendukung layanan untuk bekerja sama sebagai suatu tim untuk menyediakan jasa yang dapat memuaskan pelanggan. Sedangkan *interactive marketing* berarti bahwa kualitas jasa sangat tergantung pada kualitas interaksi penjual dan pembeli selama mereka bertemu. Kedua hal yang dikemukakan tersebut sebenarnya merupakan inti orientasi pasar khususnya berkenaan dengan koordinasi antar fungsi, orientasi pelanggan dan fokus jangka panjang.

Industri hotel melati termasuk industri kecil (*small business*). Dengan berlakunya orientasi pasar pada industri ini, berarti juga memperkuat temuan Pelham dan Wilson (1996), Luo (1999), Verhess (1998), Horng dan Chen (1998) bahwa orientasi pasar juga berlaku di perusahaan-perusahaan kecil *(small business),* yang biasanya dengan struktur organisasi kurang jelas, tetapi justru cenderung memiliki kohesifitas tinggi di antara orang-orang yang ada di dalamnya. Dengan tambahan temuan ini, dapat dipakai sebagai kesimpulan sementara bahwa orientasi pasar juga berlaku di perusahaan-perusahaan kecil, sekalipun komponen-komponen orientasi pasar yang dipakainya mungkin berbeda satu dengan yang lain. Hal ini bisa difahami mengingat bahwa dengan sifatnya yang kecil memungkinkan adanya *direct contact* antar penjual (manajer) dan pembeli, situasi ini sangat mendukung pelaksanaan orientasi pasar.

Suatu temuan yang menarik dari penelitian ini adalah bahwa nilai lambda dari fokus jangka panjang adalah terendah dibanding dengan nilai lambda dari variabel-variabel pembentuk orentasi pasar lainnya yaitu 0,529 (Lampiran, Tabel L.5.7), hal ini mengindikasikan bahwa fokus jangka panjang merupakan variabel pembentuk orientasi pasar yang variasinya dalam menentukan variabel tersebut paling kecil. Hal ini nampaknya sesuai dengan keadaan perusahaan-perusahaan kecil pada umumnya yang secara relatif kurang begitu menekankan pada kepentingan jangka panjang. Apabila dikaitkan dengan Tabel 5.13, maka dapat dilihat bahwa rerata jawaban responden terhadap indikator-indikator orientasi pasar terendah pada fokus jangka panjang yaitu sebesar 2,63. Sementara untuk rerata indikator-indikator lainnya adalah sebagai berikut: orientasi pelanggan 3,41, orientasi pesaing 3,33, koordinasi antar fungsi 3,16, dan profitabilitas 2,99. Keadaan ini mengindikasikan bahwa orientasi jangka panjang merupakan indikator orientasi pasar yang paling sedikit mendapat perhatian manajemen.

5.2.2. Indikator-indikator Strategi Generik

Di muka telah penulis kemukakan bahwa yang dimaksud dengan strategi generik adalah strategi diferensiasi atau strategi biaya rendah atau kombinasinya yang digunakan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Strategi diferensiasi adalah suatu strategi untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai sesuatu yang unik. Perusahaan dikatakan melakukan strategi ini, bila perusahaan menawarkan keunikan dibanding dengan pesaingnya. Sementara strategi biaya rendah adalah strategi untuk membuat biaya secara keseluruhan rendah. Posisi biaya rendah ini memberikan ketahanan perusahaan untuk bersaing, karena dengan biaya rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapatkan laba.

Dari hasil analisis diperoleh temuan bahwa variabel strategi generik dijelaskan oleh strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah dengan nilai *standardized Lambda* masing-masing sebesar 0,945 dan 0,128 (Lampiran, Tabel L.5.7). Dengan nilai Lambda yang berbeda secara signifikan tersebut dapat diartikan bahwa variabel strategi diferensiasi lebih besar perannya dalam menjelaskan variabel strategi generik secara keseluruhan. Ini berarti bahwa sekalipun kedua strategi tersebut tetap menjadi perhatian bagi manajer hotel, strategi diferensiasi jauh lebih penting dibanding dengan strategi biaya rendah, atau dengan kata lain keunikan/ kekhasan jauh lebih penting dibanding dengan harga yang murah. Dapat juga diartikan dari sisi konsumen, bahwa ketertarikan konsumen terhadap jasa hotel lebih ditentukan oleh keunikan/ kekhasan jasa yang ditawarkan, daripada harga yang rendah.

Kotler (2003:306) mengatakan bahwa untuk solusi dalam persaingan harga adalah dengan menawarkan diferensiasi penawaran, penyampaian dan imej. Jadi dalam situasi persaingan, di mana harga sudah sampai pada tingkat

minimum, maka harga tidak lagi dapat dipakai sebagai alat *positioning* memenangkan persaingan. *Positioning* adalah kegiatan untuk merancang penawaran dan *image* perusahaan sehingga terasa berbeda dan bernilai dalam pikiran pelanggan sasaran (Kotler, 2003:307). Sekalipun demikian perbedaan ini harus memiliki sifat *important, distinctive, superior, preemptive*, *affordable* dan *profitable* (Kotler 2003:315).

Apabila dikaitkan dengan Tabel 5.15, di mana rerata jawaban responden terhadap strategi biaya rendah adalah 3,78 sementara rerata jawaban terhadap strategi diferensiasi adalah 3.28, keadaan ini bisa diartikan bahwa sebenarnya para manajer memiliki perhatian yang lebih tinggi terhadap strategi biaya rendah dibanding dengan strategi diferensiasi, tetapi strategi biaya rendah ternyata kurang efektif dibanding dengan strategi diferensiasi dalam menentukan kinerja. Keadaan ini menggambarkan bahwa dalam industri hotel melati saat ini, persaingan harga tidak lagi efektif, karena pelanggan lebih mencari keunikan/ kekhasan yang dimiliki hotel.

5.2.3. Indikator-indikator Variabel Kinerja

Kinerja dalam penelitian ini adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan selama tiga tahun terakhir, yang diukur berdasarkan pendapat subjektif manajemen atas capaian pendapatan atas modal yang diinvestasikan *(return on investment*) dan tingkat hunian kamar *(room occupancy rate)*. Dari hasil analisis diperoleh temuan bahwa variabel kinerja dijelaskan oleh *return on investment* dan *room occupancy rate* dengan nilai *standardized lambda* masing-masing sebesar 0,794 dan 0,784 (Lampiran, Tabel L.5.7.). Dengan nilai-nilai Lambda yang besarnya hampir sama tersebut dapat diartikan bahwa kedua variabel tersebut berperan sama dalam menjelaskan variabel kinerja. Keadaan ini berarti

bahwa perubahan tingkat orientasi pasar dan juga perubahan tingkat strategi generik akan berpengaruh terhadap perubahan *return on invesment* dan *room occupancy rate* dengan tingkat yang hampir sama. Keadaan ini konsisten dengan Tabel 5.19 di mana rerata skor untuk ROI dan ROR juga hampir sama yaitu masing-masing 3,16 dan 3,27. Kedua skor rerata tersebut pada posisi sedikit di atas 3 (nilai tengah) di antara lima alternatif jawaban, ini menggambarkan bahwa secara umum kinerja industri hotel melati secara keseluruhan adalah "sedang". Keadaan di mana kinerja hotel tidak pada posisi tinggi atau sangat tinggi ini nampaknya berkaitan dengan situasi pariwisata pada umumnya yang selama tiga tahun terakhir ini kurang kondusif.

5.2.4. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Strategi Generik.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5.24 dapat dilihat bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap strategi generik, hal ditunjukkan dengan nilai *estimates* 0,988 (*Std estimates* 0,986), pada *p-value* 0,000. Keadaan ini berarti semakin tinggi derajat orientasi pasar yang dilakukan perusahaan semakin tinggi derajat strategi generiknya. Berdasarkan hasil analisis dari *standardized direct effect estimates* dan *standardized total effects–estimates* dapat dilihat bahwa pengaruh langsung maupun pengaruh total orientasi pasar terhadap strategi generik cukup besar yaitu 0,986 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10). Dengan memperhatikan bahwa komponen-komponen strategi generik adalah strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah, maka orientasi pasar akan memiliki pengaruh tak langsung dan pengaruh total terhadap kedua variabel tersebut masing-masing sebesar 0,931 dan 0,126 (Lampiran, Tabel L.5.8 .dan L.5.10). Dengan memperhatikan nilai-nilai pengaruh langsung dan pengaruh total, di mana untuk untuk strategi diferensiasi 0,931 dan strategi biaya

rendah hanya 0,126 dapat diartikan bahwa semakin tinggi derajat orientasi pasar yang dilakukan, semakin perusahaan menawarkan keunikan dan imej serta biaya rendah.

Temuan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap strategi generik ini konsisten dengan proposisi-proposisi yang diajukan oleh Shrivasta (1983), Bharadway *et al.* (1993) dan Collin dan Porras (1996). Menurut Shrivasta (1983), orientasi pasar sebagai budaya organisasi dapat membentuk strategi. Sedangkan Bharadwaj *et al.* (1993) melihat bahwa budaya merupakan salah satu dari sumber keunggulan strategi. Menurutnya suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan bila perusahaan yang bersangkutan memiliki keunggulan dalam hal diferensiasi atau biaya rendah atau keduanya. Ada banyak sumber yang menyebabkan perusahaan memiliki posisi tersebut, salah satu di antaranya adalah budaya organisasi. Orientasi pasar adalah budaya organisasi jadi orientasi pasar dapat menjadi sumber sumber strategi.

Collin dan Porras (1996) memandang orientasi pasar sebagai *core value* yang tak lain merupakan pandangan hidup organisasi. *Core value* ini merupakan bagian dari *core ideology,* dan *core ideology* merupakan komponen dari visi organisasi. Visi organisasi ini akan menjadi acuan strategi. Karena orientasi pasar merupakan komponen dari visi organisasi, maka orientasi pasar ini menjadi acuan dari strategi.

Berdasarkan bukti-bukti empirik tersebut maka, **hipotesis 1:** Orientasi pasar berpengaruh terhadap strategi generik yang dilaksanakan perusahaan terbukti. Dengan demikian **masalah 1:** Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi generik yang dilaksanakan perusahaan terjawab. Dengan memperhatikan bahwa strategi generik terdiri dari strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah, keadaan ini berarti bahwa semakin perusahaan berorientasi pasar,

semakin perusahaan melakukan upaya-upaya agar jasa dan *image* yang ditawarkan terasa unik/khas berbeda dengan yang lain dengan tetap mengusahakan biaya rendah.

5.2.5. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

Orientasi pasar dapat memperbaiki kinerja bisnis. Pernyataan ini berdasarkan pemikiran bahwa perusahaan yang berorientasi pasar akan selalu berusaha mengetahui dan menanggapi kebutuhan dan preferensi konsumen secara terus–menerus sehingga ia selalu dapat memenuhi kebutuhannya secara lebih baik dibanding dengan pesaing. Bila konsumen puas pembelian ulang akan terjadi, konsumen semakin banyak, laba perusahaan jangka panjang tercapai, dan kinerja perusahaan yang lebih baik tercapai.

Dari Tabel 5.24 dapat dilihat bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja setelah memperhitungkan pengaruh lingkungan pemasaran ditunjukkan dengan nilai *estimate* 1,000 (*Std.estimates* 1,036) . Pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja sebesar 1.036 (Lampiran, Tabel L.5.8), pengaruh tak langsung orientasi pasar terhadap kinerja 0,042 (Lampiran, Tabel L.5.9), dan pengaruh total orientasi pasar terhadap kinerja 1.077 (Lampiran, Tabel L.5.10). Karena indikator kinerja adalah *return on investment* dan *room occupancy rate*, maka orientasi pasar juga berpengaruh tak terhadap kedua indikator tersebut, hal ini ditunjukkan dengan pengaruh tak langsung orientasi pasar terhadap kedua indikator tersebut masing-masing sebesar 0,856 dan 0,846 (Lampiran, Tabel L.5.8).

Sekalipun ukuran kinerja berbeda-beda antar peneliti, temuan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja ini konsisten dengan proposisi Kohli dan Jawoski (1990) dan temuan-temuan Narver dan Slater (1990), Slater dan

Narver (1994), Adu dan Ranchod (1998) dan Homburg dan Pflesser (2000) pada industri manufaktur.

Temuan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja ini menguatkan temuan-temuan sebelumnya bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja pada usaha kecil, seperti hasil temuan Pelham dan Wilson (1996), Pelham (1997), Horng dan Chen (1998). Temuan ini juga menguatkan temuan-temuan sebelumnya bahwa orientasi pasar juga berpengaruh terhadap kinerja pada industri jasa, seperti hasil temuan Raju *et al.* (1995), Kumar *et al.* (1997), Voss dan Voss (2000). Mengingat bahwa industri hotel melati tergolong industri kecil dan jasa, maka temuan ini konsisten dengan temuan-temuan sebelumnya baik di industri usaha kecil maupun di industri jasa. Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa hotel-hotel yang lebih berorientasi pasar akan memiliki kinerja yang lebih baik dibanding dengan hotel-hotel yang kurang berorientasi pasar, sehingga orientasi pasar menjadi sesuatu yang penting bagi peningkatan kinerja hotel. Ini berarti bahwa semakin manajemen memperhatikan pelanggan, memperhatikan pesaing, melakukan koordinasi antar fungsi, berfokus pada kepentingan jangka panjang dan laba menjadi sasaran utama, semakin tinggi kinerja perusahaan.

Dengan memperhatikan bukti-bukti empirik tersebut maka, **hipotesis 2** : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan terbukti. Dengan demikian **masalah 2**: Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan terjawab.

5.2.6. Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja

Dari Tabel 5.24 dapat dilihat bahwa strategi generik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, artinya semakin tinggi tingkat strategi genrik

semakin tinggi kinerja yang dicapai perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *estimate* 1,000 *(std. estimates* 0,988*)* pada *p-value* 0,000. Besarnya pengaruh langsung ataupun pengaruh total strategi generik terhadap kinerja tersebut adalah 1,038 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10).

Hasil temuan bahwa strategi generik berpengaruh positif terhadap kinerja ini mendukung temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya yaitu Luo (1999) mengenai hubungan antara lingkungan-strategi-kinerja pada perusahaan kecil di China, Pelham dan Wilson (1996) mengenai studi longitudinal dari struktur perusahaan, strategi dan budaya orientasi pasar pada dimensi-dimensi kinerja perusahaan-perusahaan kecil. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Slater dan Narver (1994), bahwa ada hubungan antara keunggulan biaya menyeluruh *(low cost)* dengan kinerja.

Dengan memperhatikan bahwa nilai lambda untuk variabel strategi diferensiasi (0,945) jauh lebih besar dibanding dengan lambda untuk biaya rendah (0,128) (Lampiran, Tabel L.5.7) menjelaskan bahwa para tamu hotel nampaknya lebih tertarik akan kekhasan/keunikan yang dimiliki oleh hotel dari pada tarif yang murah, keadaan ini seperti penulis kemukakan pada sub bab 5.2.2. Karena indikator kinerja adalah ROI dan ROR, maka bisa diartikan juga bahwa semakin perusahaan menawarkan keunikan/kekhasan dengan tetap pada harga yang rendah, maka semakin tinggi *room occupancy rate* maupun *return on investment* yang dicapai perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh tak langsung dan juga pengaruh total strategi generik terhadap ROI dan ROR masing-masing sebesar 0,825 dan 0,815 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10).

Dari hasil wawancara dapatlah disebut beberapa keunikan yang dimiliki oleh suatu hotel antara lain: hotel tertentu mengusahakan bangunan dan

suasananya bernuansa Jogja, menyediakan ruang pertemuan yang luas yang tidak dimiliki oleh hotel lain, memberi fasilitas nginap gratis sampai urusan dengan kedutaan selesai terhadap turis yang kena musibah kecurian/kehilangan sampai habis, membantu turis asing berbaur dengan masyarakat lingkungan bagi mereka yang membutuhkan, menyediakan jasa transpor, menyediakan *tourist guide*, menyediakan kamar tidur besar untuk beberapa orang, melakukan kerja sama dengan biro travel, pemilik menyediakan waktu luang untuk berbincang-bincang dengan tamu, menyediakan suasana ruang lobi yang santai, melakukan kerja sama dengan perusahaan *handicraft*, melakukan kerja sama dengan pemilik becak, menciptakan suasana akrab, kemudahan dalam prosedur *check-in* dan *check-out,* keramahan semua karyawan kepada setiap tamu yang datang dan pergi, dan sebagainya.

Berdasarkan bukti-bukti empirik tersebut maka **hipotesis 3:** Strategi generik yang dilaksanakan berpengaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan terbukti. Dengan demikian **masalah 3**: Apakah strategi generik yang dilaksanakan berpengaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan terjawab. Dengan memperhatikan ukuran-ukuran kinerja dalam penelitian ini, kesimpulan tersebut juga dapat berarti bahwa semakin tinggi derajat strategi generik, semakin tinggi *room occupancy rate* dan *return on investment* yang dapat dicapai perusahaan.

5.2.7. Variabel-variabel Moderator Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

Berdasarkan proposisi yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990) lingkungan yang mempengaruhi kuat lemahnya hubungan antara orientasi pasar dan kinerja adalah gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian

dan gejolak teknologi. Dengan mengacu pada proposisi yang dikemukan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan memperhatikan karakteristik industri hotel melati, maka yang dimaksud dengan lingkungan pemasaran dalam penelitian ini adalah gejolak pasar, intensitas persaingan, kondisi perekonomian, gejolak politik dan keamanan (yang selanjutnya dibedakan menjadi isu bom dan isu terorisme), serta nilai tukar rupiah terhadap valuta asing. Dalam pemodelan variabel-variabel tersebut berposisi sebagai variabel moderator yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Dengan memperhatikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja (Tabel 5.24), maka variabel moderator bersifat memperkuat bila: hubungan antara orientasi pasar dan variabel moderator, dan antara variabel moderator dan kinerja keduanya positif (+), atau keduanya negatif (-). Sedang variabel moderator bersifat memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, bila hubungan antara orientasi pasar dan variabel moderator, dan antara variabel moderator dan kinerja salah satu negatif (-).

5.2.7.1. Gejolak Pasar sebagai Variabel Moderator yang Memperkuat Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

Gejolak pasar adalah tingkat perubahan komposisi pelanggan atau preferensinya. Apabila suatu perusahaan melayani sekelompok konsumen tertentu dengan preferensi yang stabil, orientasi pasar mungkin hanya berpengaruh kecil terhadap kinerja, karena hanya sedikit penyesuaian *marketing mix* diperlukan untuk memenuhi secara efektif terhadap sekelompok konsumen dengan preferensi yang stabil. Sebaliknya jika sekelompok konsumen preferensinya kurang stabil, kemungkinan penawaran perusahaan menjadi tidak cocok dengan kebutuhan konsumen selama jangka waktu tertentu. Karenanya

perusahaan harus mengetahui dengan pasti perubahan preferensi pelanggan dan menyesuaikan penawaran untuk memenuhinya (Kohli dan Jaworski, 1990:14; Slater dan Narver, 1994:48).

Sejauh mana gejolak pasar dalam penelitian ini memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, dapat dilihat dari pengaruh orientasi pasar terhadap gejolak pasar dan pengaruh gejolak pasar terhadap kinerja. Berdasarkan Tabel 5.24 dapat dilihat bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap gejolak pasar (GP) ditunjukkan dengan nilai *estimate* 1,069 *(Std. estimate* 0,982*)* pada *p-value* 0,000. Pengaruh langsung dan pengaruh total orientasi pasar terhadap gejolak pasar 0,982 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10).

Sementara dari Tabel 4.24 juga dapat dilihat pengaruh gejolak pasar terhadap kinerja dengan ditunjukkan oleh nilai *estimate* 1,000 (*std. estimate* 1,062). Sedangkan pengaruh langsung dan pengaruh total gejolak pasar terhadap kinerja 1,127 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan L.5.10).

Karena orientasi pasar berpengaruh positif terhadap gejolak pasar *(estimate* 1,069; *Std. estimate* 0,982), dan gejolak pasar berpengaruh positif terhadap kinerja (*estimate* 1,000*; std estimate* 1,062), maka berarti bahwa gejolak pasar memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Besarnya pengaruh gejolak pasar dalam memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

- *Direct effect* orientasi pasar terhadap kinerja 1,036
- *Indirect effect* orientasi pasar terhadap kinerja lewat gejolak pasar (GP) (Orpas→GP→Kinerj) = (0,982)(1,127).....1,107+
- *Total effect*.....**2,143**

Karena *total effect* > *direct effect*, maka berarti gejolak pasar bersifat memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, dengan penguatan sebesar **1,107.**

Temuan bahwa gejolak pasar memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja ini sesuai dengan proposisi Kohli dan Jaworski (1990), dan sesuai dengan temuan Slater dan Narver (1994). Temuan ini menginformasikan bahwa semakin kuat gejolak pasar semakin perlu kebutuhan orientasi pasar dan semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Berdasarkan bukti-bukti empirik tersebut maka **hipotesis 4a:** Semakin kuat gejolak pasar semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja terbukti. Dengan demikian bagian dari **masalah 4:** Apakah semakin kuat gejolak pasar semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan terjawab.

5.2.7.2.Intensitas Persaingan sebagai Variabel Moderator yang Memperkuat Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja.

Persaingan yang ketat menjadikan konsumen dapat memilih berbagai ragam pilihan, sehingga konsekuensinya organisasi harus memonitor dan merespon kebutuhan dan preferensi konsumen yang selalu berubah sehingga konsumen selalu memilih apa yang ditawarkannya. Menurut Houston (1986) dan Kohli dan Jaworski (1990) dalam ketiadaan persaingan, organisasi dapat berjalan dengan baik walaupun dengan orientasi pasar yang minimum, karena pelanggan cenderung dapat menerima apa yang ditawarkan oleh perusahaan. Sebaliknya, dalam kondisi persaingan yang kuat, pelanggan memiliki pilihan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka, sehingga organisasi dengan orientasi pasar yang minimum akan kehilangan pelanggannya.

Dari Tabel 5.24 dapat dilihat bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap intensitas persaingan (IP) ditunjukkan dengan nilai *estimate* 0,808 (*std.estimate* 0,990) pada *p-value* 0,000. Pengaruh langsung maupun pengaruh total orientasi pasar terhadap intensitas persaingan adalah 0,990 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10). Sementara pengaruh intensitas persaingan terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai *estimate* 1,000 (*std. estimate* 0,845) (Tabel 5.24). Pengaruh langsung maupun pengaruh total intensitas persaingan terhadap kinerja 0,845 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10).

Karena pengaruh orientasi pasar terhadap intensitas persaingan positif signifikan (*estimate* 0,808 pada *p-value* 0,000, *std.estimate* 0,909), sementara pengaruh intensitas persaingan terhadap kinerja juga positif signifikan (*estimate* 1,000, *std estimate* 0,845), maka dapat disimpulkan bahwa intensitas persaingan memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Besarnya pengaruh intensitas persaingan dalam memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

- *Direct effect* orientasi pasar terhadap kinerja 1,036
- *Indirect effect* orientasi pasar terhadap kinerja lewat intensitas Persaingan (Orpas→IP→Kinerj)= (0,990)(0,845)..... 0,843 +
- *Total effect*..... **1,879**

Karena *total effect* > *direct effect*, maka berarti intensitas persaingan memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, dengan penguatan sebesar **0,843.**

Temuan bahwa intensitas persaingan memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja ini konsisten dengan proposisi yang diajukan oleh Kohli dan Jaworski (1990), Houston (1986), dan temuan Slater dan Narver (1994).

Dengan bukti-bukti empirik tersebut maka **hipotesis 4b:** Semakin kuat intensitas persaingan semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja terbukti. Dengan demikian bagian **masalah 4:** Apakah semakin kuat intensitas persaingan semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan terjawab.

5.2.7.3.Kondisi Perekonomian sebagai Variabel Moderator yang Memperlemah Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja.

Para ahli ekonomi menyatakan bahwa kondisi perekonomian yang baik ditandai dengan permintaan yang kuat, dan organisasi dapat berjalan terus sekalipun dengan orientasi pasar yang minimum (Kohli dan Jaworski 1990; Scherer 1980). Sebaliknya dalam kondisi perekonomian yang buruk pelanggan menjadi sesuatu yang bernilai, dan organisasi harus menjadi lebih tanggap terhadap kebutuhan konsumen dan menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Dalam kondisi perekonomian ekonomi yang buruk ini perusahaan harus melakukan usaha-usaha ekstra untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan, kemudian menawarkan nilai yang lebih *superior* dengan cara yang lebih efektif dibanding dengan pesaing untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan tersebut.

Dari Tabel 5.24 dapat dilihat bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kondisi perekonomian (KP) ditunjukkan dengan nilai *estimate* 1,000 (*std estimate 0,977)*. Pengaruh langsung maupun pengaruh total orientasi pasar terhadap kondisi perekonomian 0,997 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10).

Sementara pengaruh kondisi perekonomian terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai *estimate* –5,319 (*std. estimate* -5,523) pada *value* 0,000(Tabel 5.24). Pengaruh langsung maupun pengaruh total kondisi perekonomian terhadap kinerja sebesar –5,523 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10)

Karena pengaruh orientasi pasar terhadap kondisi perekonomian positif (*estimate* 1,000; *std estimate* 0,977) dan pengaruh kondisi perekonomian terhadap kinerja negatif (*estimate* -5,319 pada *p-value* 0,000; *std estimate* – *5,523*), maka berarti bahwa kondisi perekonomian yang semakin membaik, memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Besarnya pengaruh kondisi perekonomian dalam memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

- *Direct effect* orientasi pasar terhadap kinerja 1,036
- *Indirect effect* orientasi pasar terhadap kinerja lewat Kondisi Perekonomian (KP)=Orpas→KP→Kinerj)= (0,997)(-5,523).. .....-5,506 +
- *Total effect*.....**-4,470**

Karena *total effect* < *direct effect*, maka berarti kondisi perekonomian memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, dengan pelemahan sebesar **-5,506.**

Temuan ini mendukung proposisi yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990), proposisi yang dikemukakan Scherer (1980) temuan yang dikemukakan oleh Slater dan Narver (1994), bahwa kondisi perekonomian yang semakin membaik memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Kondisi perekonomian yang semakin baik memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja berarti bahwa semakin baik kondisi perekonomian, perusahaan semakin tidak perlu mengeluarkan usaha-usaha ekstra untuk

melakukan orientasi pasar, tetapi cukup dengan orientasi pasar yang minimum, dan keadaan akan menjadi sebaliknya bila kondisi perkonomian memburuk. Bukti-bukti empirik di atas menunjukkan bahwa kondisi perekonomian yang semakin baik bersifat memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Kondisi perekonomian nasional yang selama tiga tahun terakhir (awal 2001- akhir 2003) cenderung membaik memungkinkan kurang diperlukan orientasi pasar.

Dengan bukti-bukti empirik tersebut di atas maka, **hipotesis 4c:** Semakin baik kondisi perekonomian semakin lemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan terbukti. Dengan demikian **bagian masalah 4**: Apakah semakin baik kondisi perekonomian semakin lemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan terjawab.

5.2.7.4.Isu Terorisme sebagai Variabel Moderator yang Memperkuat Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

Segala bentuk teror yang sering terjadi selama ini pada hakikatnya tercakup dalam lingkungan politik yang berupa tekanan-tekanan kelompok tertentu yang dapat mempengaruhi dan membatasi perusahaan dan individu dalam masyarakat. Situasi adanya teror ini memunculkan isu terorisme yang dapat menyebabkan rasa tidak aman bagi para wisatawan. Industri perhotelan yang tak dapat dipisahkan dengan sektor pariwisata pada umumnya diduga peka terhadap isu terorisme ini. Dengan adanya isu terorisme ini diperkirakan para wisatawan khususnya wisatawan mancanegara merasa tidak aman, dan mungkin akan menunda/membatalkan bepergian ke Indonesia. Ada pemikiran analog dengan variabel-variabel moderator sebelumnya yaitu bahwa organisasi yang bekerja dalam situasi yang kondusif tanpa terorisme hanya membutuhkan tingkat orientasi pasar minimum, sebaliknya dalam situasi dengan isu terorisme organisasi membutuhkan tingkat orientasi pasar yang lebih tinggi.

Dari Tabel 5.24 dapat dilihat bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap isu terorisme (IT) ditunjukkan dengan nilai *estimate* 0,451 (*std. estimate* 1,016) pada *p-value* sebesar 0,000. Pengaruh langsung maupun pengaruh total orientasi pasar terhadap isu terorisme adalah 1,016 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.6). Sementara pengaruh isu terorisme (IT) terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai *estimate* 1,000 (*std estimate* 0,459) (Tabel 5.24). Pengaruh langsung maupun pengaruh total isu terorisme terhadap kinerja adalah 0,459 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10). Karena pengaruh orientasi pasar terhadap isu terorisme positif (*estimate* 0,451; *std. estimate* 1,016) dan juga pengaruh isu terorisme terhadap kinerja positif (*estimate* 1000; *std estimate* 0,459), maka dapat disimpulkan bahwa isu terorisme memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Besarnya pengaruh isu terorisme dalam memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

- *Direct effect* orientasi pasar terhadap kinerja 1,036
- *Indirect effect* orientasi pasar terhadap kinerja lewat isu terorisme (IT) (Orpas→IT→Kinerj)= (1,016)(0,459)..... 0,466+
- *Total effect*..... **1,502**

Karena *total effect* > *direct effect*, maka berarti isu terorisme memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, dengan penguatan sebesar **0,466**

Situasi ini membuktikan bahwa isu terorisme yang selama ini muncul sebagai isu nasional ternyata juga mempengaruhi industri perhotelan melati di DIY. Menurut pengamatan penulis hal ini masuk akal karena dengan DIY sebagai daerah tujuan wisata kedua setelah Bali atau Jakarta (khususnya bagi para wisman), maka sekalipun DIY sebenarnya relatif aman tetapi kalau para

wisman tidak pergi ke tujuan wisata utama (Bali atau Jakarta) karena alasan keamanan, mereka juga cenderung untuk tidak pergi ke DIY. Keadaan di mana minat wisatawan pergi DIY menurun ini, mendorong manajemen untuk meningkatkan orientasi pasarnya. Berdasarkan bukti-bukti empirik tersebut di atas maka **hipotesis 4d:** Isu terorisme memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja terbukti. Dengan demikian **bagian masalah 4**: Apakah semakin kuat isu terorisme semakin kuat pengaruh orientasi pasar terjawab.

5.2.7.5.Isu bom sebagai Variabel Moderator yang Memperkuat Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

Senada dengan isu terorisme pada umumnya isu tentang bom diduga juga memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Sebagai contoh, peristiwa bom Bali 12 Oktober 2002 telah memiliki dampak yang luas tidak hanya bagi pulau Bali tetapi juga bagi perekonomian nasional dan khususnya bagi industri perhotelan. DIY sebagai daerah tujuan wisata ke dua *(the second destination)* setelah Bali atau Jakarta tentu terpengaruh juga akan keadaan ini. Dengan adanya bom menyebabkan para wisatawan khususnya wisatawan mancanegara merasa tidak aman, ditambah lagi negara-negara tertentu memberi keputusan politik untuk melindungi keselamatan warga negaranya dengan mengeluarkan *travel warning* atau bahkan larangan berwisata atau bepergian ke Indonesia.

Pada saat sebelum peristiwa bom Bali 12 Oktober 2002 hotel dapat bekerja dengan baik sekalipun dengan tingkat orientasi pasar minimum. Hal ini mungkin dilakukan karena wisatawan mancanegara/ domestik akan datang dengan sendirinya ke daerah-daerah tujuan wisata, yang tentu sebagian dari mereka akan ke hotel sekalipun tidak ada upaya-upaya ekstra dari pihak

manajemen. Tetapi dengan adanya peristiwa Bom Bali 12 Oktober 2002 yang berakibat menurunnya jumlah wisatawan, manajemen hotel membutuhkan tingkat orientasi pasar yang lebih tinggi untuk mendapatkan pelanggannya. Peristiwa bom Bali hanya merupakan salah satu contoh dari keseluruhan isu bom, sehingga pada penelitian ini digunakan istilah isu bom dan bukan kasus bom.

Dari Tabel 5.20 dapat dilihat bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap isu bom (BB) ditunjukkan dengan nilai *estimate* 1,038 (*std. estimate* 0,969) dan *p-value* 0,000. Pengaruh langsung maupun pengaruh total orientasi pasar terhadap isu bom sebesar 0,969 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10). Sementara pengaruh isu bom (BB) terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai *estimste* 1,000 (*std. estimate* 1,110). Pengaruh langsung maupun pengaruh total isu bom terhadap kinerja 1,110 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan L.5.10). Karena pengaruh orientasi pasar terhadap isu bom positif signifikan (*estimate* 1,038; *std. etimate* 0,968), dan pengaruh isu bom terhadap kinerja juga positif signifikan (*estimate* 1,000; *std estimate* 1,110) maka dapat disimpulkan bahwa isu bom memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Besarnya pengaruh isu bom dalam memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

- *Direct effect* orientasi pasar terhadap kinerja 1,036
- *Indirect effect* orientasi pasar terhadap kinerja lewat isu bom (BB)

  (Orpas→BB→Kinerj)= (1,016)(0,459)..... 1,076+
- *Total effect*..... **2,112**

Karena *total effect* > *direct effect*, maka berarti isu bom memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, dengan penguatan sebesar **1,076.**

Keadaan bahwa isu bom memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja ini sesuai dengan keadaan di lapangan. Sebagai contoh, dengan adanya peristiwa bom Bali yang mengguncang industri pariwisata pada umumnya terutama Bali, memiliki pengaruh yang kuat bagi industri perhotelan di DIY. Dalam situasi seperti itu, manajemen hotel membutuhkan tingkat orientasi pasar yang lebih tinggi agar selalu memperoleh pelanggan. Berdasarkan bukti-bukti empirik tersebut maka **hipotesis 4e:** Isu bom memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja terbukti. Dengan demikian **bagian masalah 4:** Isu bom memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja terjawab.

5.2.7.6.Nilai Tukar Rupiah terhadap Valuta Asing sebagai Variabel Moderator yang Memperkuat Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja.

Dalam lingkungan industri hotel melati di DIY ada hotel-hotel yang 95% tamunya cenderung tamu wisatawan mancanegara yaitu hotel-hotel di kota Yogyakarta untuk daerah Prawirotaman, Sosrowijayan dan Dagen, sedang daerah-daerah lain bersifat lebih besar tamu wisatawan domestik dibanding dengan wisatawan mancanegara. Keadaan ini terjadi secara alami dan tidak dapat dijelaskan mengapa kombinasi tamunya bersifat seperti itu[1]. Hotel-hotel melati di DIY memasang tarif kamar dan lain sebagainya dalam satuan uang rupiah.

Bila dikaitkan dengan transaksi dalam perdagangan internasional ada kaidah bahwa kuat lemahnya permintaan luar negeri tergantung oleh kuat lemahnya nilai tukar mata uang dalam negeri terhadap mata uang asing *(ceteris*

[1] Keadaan bahwa ada kawasan-kawasan perhotelan tertentu dengan tamu 95% adalah wisatawan mancanegara ini diperoleh dari wawancara penulis dengan Ketua Gabungan Perhotelan Yogyakarta (GPY). Ketua GPY mengatakan bahwa ada kawasan-kawasan perhotelan tertentu yang sejak dulu tamunya sebagian besar orang asing. Tidak dapat dijelaskan kenapa tamu-tamu asing cenderung memilih kawasan-kawasan tersebut.

paribus). Semakin kuat nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing semakin terasa mahal harga-harga tarif hotel yang diharga rupiah apabila dilihat dari pembeli luar negeri yang memiliki mata uang asing (bukan rupiah), dan apabila nilai tukar rupiah melemah maka keadaan akan menjadi sebaliknya. Dalam industri perhotelan di mana harga-harga jasa hotel yang ditawarkan dengan nilai rupiah terasa mahal bagi pembeli luar negeri, perusahaan perlu meningkatkan orientasi pasarnya, sedangkan pada situasi di mana harga terasa murah cukup dengan orientasi pasar yang minimum.

Berdasarkan Tabel 5.24 pengaruh orientasi pasar terhadap nilai tukar rupiah terhadap valuta asing (NT) ditunjukkan dengan nilai *estimate* 1,005 (*std. estimate* 0,965*)* pada *p-value* 0,000. Pengaruh langsung maupun pengaruh total nilai tukar rupiah terhadap orientasi pasar 0,965 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10). Sementara pengaruh nilai tukar rupiah terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai *estimate* 1,000 (*std. estimate* 1, 078) (Tabel 5.24). Pengaruh langsung maupun pengaruh total nilai tukar rupiah terhadap kinerja 1,078 (Lampiran, Tabel L.5.8 dan Tabel L.5.10).

Karena pengaruh orientasi pasar terhadap nilai tukar rupiah (*estimate* 1,005 ; *std estimate* 0,965) dan pengaruh nilai tukar rupiah terhadap kinerja positif (*estimate* 1,000; *std estimate* 1,078) keduanya positif signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa menguatnya nilai tukar rupiah terhadap valuta asing memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Besarnya pengaruh nilai tukar rupiah dalam memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

- *Direct effect* orientasi pasar terhadap kinerja 1,036
- *Indirect effect* orientasi pasar terhadap kinerja lewat nilai tukar rupiah thd. Valas (Orpas→valuta asing→Kinerj)= (0,969)(1,110)..... 1,040+
- *Total effect*..... **2,076**

Karena *total effect* > *direct effect*, maka berarti nilai tukar rupiah terhadap valuta asing memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, dengan penguatan sebesar **1,040**

Keadaan ini bisa difahami mengingat sebagian pelanggan hotel melati adalah wisatawan mancanegara dan tarif hotel dinyatakan dalam rupiah maka berlaku kaidah dalam perdagangan internasional bahwa semakin kuat nilai tukar mata uang dalam negeri terhadap mata uang asing semakin terasa mahal bagi pembeli luar untuk membeli produk-produk dalam negeri yang diharga rupiah *(ceteris paribus)*.

Berdasarkan bukti-bukti empirik tersebut maka **hipotesis 4f:** Semakin kuat nilai tukar rupiah terhadap valuta asing semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja terbukti. Dengan demikian **bagian masalah 4:** Apakah semakin kuat nilai tukar rupiah terhadap valuta asing, semakin kuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja terjawab.

5.3. Temuan Penelitian

Penelitian ini mengahasilkan beberapa temuan sebagai berikut:

1. Penelitian ini telah mampu mengidentifikasi variabel-variabel indikator pembentuk orientasi pasar, strategi generik dan kinerja pada industri hotel melati yang merupakan idustri jasa dan juga industri kecil. Dari penelitian ini terungkap bahwa manajemen industri hotel melati telah menggunakan

pandangan baru dalam mengelola bisnisnya yaitu konsep manajemen yang berorientasi pada pasar. Pandangan ini nampaknya tidak terlepas dengan tingkat pendidikan manajer yang rata-rata cukup tinggi dan pengalaman mereka dalam mengelola hotel yang rata-rata cukup lama (Tabel 5.7 dan Tabel 5.8). Walaupun demikian apabila dicermati lebih lanjut dari lima indikator orientasi pasar yaitu orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi, fokus jangka panjang dan profitabilitas, maka terdeteksi bahwa fokus jangka panjang terkecil perannya dalam menentukan variasi orientasi pasar dan memang para manajer secara relatif kurang berperhatian terhadap hal tersebut. Keadaan ini didukung dengan bukti empirik bahwa nilai Lambda fokus jangka panjang 0,529 (Lampiran, Tabel L.5.7), maupun skor rerata 2,63 (Tabel 5.13) terkecil bila dibanding dengan nilai Lambda maupun skor rerata variabel indikator lainnya.

2. Dalam kaitannya dengan strategi generik, dari penelitian ini ditemukan bahwa dalam mengelola bisnisnya untuk memperoleh keunggulan bersaing, para manajer telah menerapkan dua strategi yaitu strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah. Tetapi apabila dicermati, nilai Lambda untuk strategi biaya rendah 0,128 begitu kecil dibanding dengan nilai Lambda untuk strategi diferensiasi 0,945 (Lampiran, Tabel L.5.7), sementara skor rerata untuk strategi biaya rendah 3,78 lebih tinggi dibanding dengan skor rerata untuk strategi diferensiasi 3,28 (Tabel 5.14). Keadaan ini dapat diartikan bahwa sebenarnya para manajer relatif lebih menekankan strategi biaya rendah dari pada strategi diferensiasi, namun strategi diferensiasi jauh lebih berperan dalam menentukan variasi variabel strategi generik. Dengan kata lain keunikan/kekhasan jasa yang ditawarkan jauh lebih penting dari pada biaya rendah yang mendorong ke arah harga rendah.

3. Diperoleh bukti empirik bahwa indikator-indikator kinerja yaitu ROR dan ROI memiliki nilai Lambda yang hampir sama besarnya yaitu masing-masing 0,785 dan 0,794 (Lampiran, Tabel L.5.7). Sementara skor rerata untuk kedua indikator tersebut juga hampir sama yaitu masing-masing 3,16 dan 3,27 (Tabel 5.19. Nilai Lambda yang hampir sama tersebut membuktikan bahwa kedua indikator tersebut sama pentingnya dalam membentuk ukuran kinerja. Di samping itu nampak bahwa ada hubungan erat antara ROR dan ROI, hal ini didukung dengan bukti empirik bahwa distribusi frekuensi persepsi responden terhadap kedua indikator tersebut memiliki pola yang sama yaitu urut dari terbanyak: sedang, tinggi, rendah, sangat tinggi dan sangat rendah (Tabel 5.18). Bisa disimpulkan bahwa semakin tinggi ROR semakin ROI. Bila perubahan ROR menyebabkan perubahan ROI dengan arah yang sama, hal ini berarti bahwa perubahan ROR bukan karena semata-mata perubahan harga sebagai akibat efektifnya strategi biaya rendah. Sebab bila perubahan ROR dikarenakan efektifnya strategi biaya rendah, naiknya ROR belum tentu diikuti dengan naiknya ROI. Hal ini konisten dengan kesimpulan bahwa strategi biaya rendah kurang efektif dibanding dengan strategi diferensiasi. Sementara skor rerata ROR dan ROI yang sedikit lebih tinggi posisi tengah (3,16 dan 3,27) menjelaskan bahwa kinerja industri perhotelan selama tiga tahun terakhir (2001-2003) hanya pada **kriteria sedang** hal ini nampaknya terkait dengan situasi sektor pariwisata pada umumnya saat itu yang secara umum sedang kurang menguntungkan.
4. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang komprehensif antara orientasi pasar strategi generik, lingkungan, dan kinerja. Dari model tersebut dapat diketahui bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh baik langsung maupun tak langsung terhadap kinerja. Orientasi pasar berpengaruh

langsung terhadap kinerja artinya perubahan tingkat orientasi pasar akan secara langsung mempengaruhi perubahan kinerja. Sedangkan orientasi pasar berpengaruh tak langsung terhadap kinerja artinya, perubahan tingkat orientasi pasar akan mempengaruhi perubahan tingkat strategi generik, dan kemudian perubahan tingkat strategi generik akan mempengaruhi perubahan tingkat kinerja. Sementara kuat lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja ini dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pemasaran.

Hasil penelitian yang menjelaskan adanya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja ini konsisten dengan proposisi yang dikemukan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan juga peneliti-peneliti terdahulu lainnya pada perusahaan besar atau kecil, perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, seperti Narver dan Slater (1990), Slater dan Narver (1994), Adu dan Ranchod (1998), Horburg dan Pfelesser (2000), Pelham dan Wilson (1996), Pelham (1997), Horng dan Chen (1998), Raju *et al*., (1995), Kumar *et al*. (1997), dan Voss dan Voss (2000). Dengan hasil penelitian ini menambah bukti empirik yang ada bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja pada berbagai jenis industri.

5. Penelitian ini juga menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap strategi generik yang dilakukan perusahaan. Hasil temuan ini menjelaskan bahwa semakin perusahaan berorientasi pasar semakin perusahaan berusaha untuk menawarkan keunikan/kekhasan jasanya dengan tetap pada posisi biaya yang rendah. Hasil temuan ini konsisten dengan proposisi yang dikemukakan Shrivasta (1983), Bharadway *et al.,* (1993), dan Collin dan Porras (1996), bahwa budaya/ filosofi perusahaan akan mempengaruhi strategi. Peneltian ini juga memberi bukti empirik bahwa tingkat strategi yang dilakukan perusahaan akan berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang

dicapai. Hal ini berarti bahwa semakin perusahaan dapat menawarkan keunikan/kehasan jasanya dengan tetap pada posisi biaya rendah semakin tinggi tingkat kinerja yang dicapai. Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Porter (1980) dan Porter (1985), bahwa strategi generik adalah suatu strategi untuk mencapai keunggulan bersaing sehingga kinerja perusahaan tetap tinggi, dan juga mendukung penelitian Luo (1999), Pelham dan Wilson (1996). Namun penelitian ini kurang mendukung hasil penelitian Slater dan Narver (1994), karena dalam penelitiannya justru biaya rendah yang berhubungan dengan kinerja, dan bukannya diferensiasi.

6. Variabel-variabel lingkungan pemasaran yang terdiri dari gejolak pasar, intensitas persaingan, isu terorisme, isu bom dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing bersifat memperkuat, sedangkan variabel kondisi perekonomian yang membaik bersifat memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Apabila dicermati kondisi perekonomian memiliki pengaruh total (bersifat memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja) tertinggi dibanding dengan variabel-variabel lingkungan pemasaran lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh total kondisi perekonomian terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja sebesar –5,506 (Lampiran, Tabel L.5.11). Keadaan ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi perekonomian semakin lemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Variabel lingkungan pemasaran yang lain yang bersifat memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dengan pengaruh yang cukup besar adalah gejolak pasar, isu bom, nilai tukar rupiah terhadap valuta asing, dan intensitas persaingan, sementara yang memiliki pengaruh total terlemah adalah isu terorisme yaitu sebesar 0,466 (Lampiran, Tabel L.5.11). Dari bukti-bukti empirik tersebut dapat disimpulkan bahwa isu bom mempunyai pengaruh

signifikan terhadap bisnis perhotelan di DIY . Sebagai contoh peristiwa bom Bali 12 Oktober 2002, memiliki pengaruh signifikan terhadap insustri perhotelan di DIY, keadaan ini sesuai dengan posisi DIY sebagai daerah tujuan wisata kedua *(the second destination)* setelah Bali atau Jakarta. Jadi kalau kunjungan wisatawan asing ke Bali (juga ke Jakarta) turun maka kunjungan wisatawan asing ke DIY juga turun. Sementara isu terorisme memiliki pengaruh total terlemah terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, keadaan ini nampaknya berkaitan dengan keamanan DIY secara umum selalu lebih kondusif dibanding dengan daerah-daerah tujuan wisata lainnya, sehingga isu-isu nasional tentang terorisme tidak berpengaruh kuat terhadap kondisi pariwisata DIY.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Sekalipun penelitian telah berhasil menemukan beberapa hal penting berkenaan dengan situasi bisnis hotel melati, namun memiliki kelemahan-kelemahan sebagai berikut:

1. Data primer penelitian ini diperoleh lewat kuesioner, yang pilihan jawabannya berdasarkan persepsi manajemen. Seperti halnya penelitian-penelitian lain mengenai persepsi, peneliti tidak mampu mengontrol sepenuhnya kejujuran responden agar memilih opsi jawaban sesuai dengan keadaan yang senyatanya.
2. Sekalipun oleh para peneliti terdahulu ukuran kinerja secara subjektif menurut pendapat manajemen lebih cocok dibanding dengan ukuran objektif pada penelitian *cross-sectional,* dan juga ada bukti-bukti empirik bahwa ada korelasi yang kuat antara ukuran subjektif dan ukuran objektif (Bab IV, hal.

104), namun ukuran subjektif dapat bias karena responden mengukur terlalu tinggi atau terlalu rendah terhadap kinerja yang sesungguhnya dicapai.

3. Karena berbagai kendala, penelitian *cross sectional* ini tidak dapat dilakukan dalam yang sangat singkat tetapi hampir tiga bulan, sehingga sangat mungkin kondisi perhotelan di waktu awal masa penelitian berbeda dengan di waktu akhir masa penelitian.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB VI
KESIMPULAN DAN SARAN

6.1.Kesimpulan

Dari keseluruhan hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Para manajer pada industri hotel melati telah menggunakan pandangan pemasaran baru yaitu orientasi pasar, yang terdiri dari: orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi , fokus jangka panjang dan profitabilitas. Namun secara umum perhatian mereka terhadap fokus jangka panjang terendah dibanding dengan komponen lainnya. Keadaan bahwa para manajer telah menggunakan pandangan pemasaran baru (orientasi pasar) ini diduga terkait tingkat pendidikan dan pengalaman mereka dalam mengelola hotel. Dari data yang ada sebanyak 69% manajer berpendidikan di atas SLTA (Diploma 31%, Sarjana 35% dan Pascasarjana 3%), dan sebanyak 61% manajer memiliki pengalaman mengelola hotel lebih dari 10 tahun. Tingkat pendidikan dan pengalaman tersebut tentu akan mempengaruhi pandangan mereka dalam mengelola bisnis. Temuan bahwa orientasi pasar diterapkan di industri hotel melati ini berarti mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya bahwa orientasi pasar juga dilaksanakan baik di perusahaan kecil manufaktur maupun jasa.
2. Dalam pengelolaan hotel melati para manajer telah menggunakan strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah, dan para manajer lebih menekankan pada strategi biaya rendah, tetapi bukti empirik menunjukkan bahwa strategi diferensiasi jauh lebih berperan dibanding dengan strategi biaya rendah dengan Lambda untuk strategi generik 0,945 dan Lambda untuk strategi biaya rendah 0,128. Keadaan ini menjelaskan bahwa keunikan/kekhasan

penawaran yang dilakukan oleh hotel jauh lebih penting dibanding dengan harga.

3. Kinerja yang dicapai oleh keseluruhan industri hotel melati selama tiga tahun terakhir ini ada pada posisi "sedikit di atas sedang", yang ditunjukkan dengan skor ROI 3,16 dan ROR 3,27. Keadaan ini membuktikan bahwa kinerja hotel sangat dipengaruhi oleh kondisi pariwisata pada umumnya yang sedang kurang kondusif.
4. Dalam industri hotel melati, orientasi pasar berpengaruh langsung maupun tak langsung (melalui strategi generik) terhadap kinerja.
5. Dalam industri hotel pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja diperkuat oleh variabel lingkungan pemasaran yaitu: gejolak pasar, intensitas persaingan, isu terorisme, isu bom dan nilai tukar rupiah terhadap valuta asing, dan diperlemah oleh variabel kondisi perekonomian. Bukti empirik menunjukkan bahwa kondisi perekonomian memiliki pengaruh terkuat terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja yaitu sebesar -5,506. Keadaan ini menginformasikan bahwa kondisi perekonomian merupakan lingkungan pemasaran yang paling menentukan tinggi rendahnya kinerja. Sementara isu terorisme merupakan lingkungan pemasaran yang memiliki pengaruh terlemah terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja yaitu sebesar 0,466.

6.2. Saran-saran

Untuk para manajer:

1. Dengan memperhatikan hasil penelitian bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung tetapi juga bersifat tak langsung yaitu melalui strategi generik, dan juga pengaruh orientasi pasar

terhadap kinerja diperkuat/ diperlemah oleh variabel-variabel lingkungan pemasaran, maka dalam menilai efektivitas pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja harus dipandang dalam suatu sistem yang saling terkait baik secara internal maupun eksternal.

2. Dengan adanya bukti-bukti empirik bahwa ada orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja, maka dalam pengelolaan hotel melati kegiatan melakukan orientasi pasar merupakan kegiatan yang sebaiknya tetap dilakukan apabila manajemen ingin meningkatkan kinerjanya. Keadaan ini berimplikasi bahwa apabila manajer ingin sukses maka ia harus mengetahui keinginan pelanggan, kekuatan dan kelemahan pesaing, koordinasi antar orang-orang/ fungsi secara baik, tidak hanya menekankan kepentingan saat ini dan laba tetap menjadi tujuan utama dengan selalu memperhitungkan perubahan lingkungan pemasaran yang relevan.
3. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai Lambda maupun skor rerata fokus jangka panjang terkecil bila dibanding dengan variabel indikator lainnya. Keadaan ini menginformasikan variabel fokus jangka panjang tersebut merupakan variabel yang belum mendapatkan perhatian bagi para manajer. Implikasi bagi manajer adalah mereka perlu meningkatkan perhatian pada fokus jangka panjang.
4. Dengan adanya bukti empirik bahwa strategi generik (khususnya strategi diferensiasi) berpengaruh positif terhadap kinerja, maka keadaan ini berimplikasi bahwa dalam pengelolaan hotel melati di DIY kegiatan untuk melakukan diferensiasi dengan tetap pada posisi biaya rendah merupakan kegiatan yang harus tetap dilakukan. Kegiatan melakukan diferensiasi yang dimaksud adalah kegiatan untuk selalu membuat jasa yang ditawarkan khas/unik berbeda dengan yang lain.

5. Bukti empirik menunjukkan bahwa variabel lingkungan pemasaran ternyata memperkuat/ memperlemah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja yang berarti bahwa industri perhotelan peka terhadap keadaan lingkungan pemasaran. Keadaan ini berimplikasi bahwa manajer perlu memiliki kepekaan terhadap perubahan lingkungan pemasaran dan melakukan tindakan-tindakan yang relevan.

Untuk para peneliti:

1. Para peneliti lanjutan dapat meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja kinerja, dengan menambah dimensi-dimensi pada kinerja misalnya *occupancy rate growth* dan *the length of stay*, sehingga variabel kinerja memiliki dimensi yang lebih luas. Variabel pertumbuhan *occupancy rate* dan *the length of stay* sangat ideal diterapkan dalam situasi keamanan nasional sudah stabil. Di samping menambah dimensi-dimensi kinerja peneliti dapat memasukkan isu-isu internasional ke dalam variabel lingkungan pemasaran.
2. Para peneliti lanjutan dapat meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pada industri hotel berbintang, dengan skala yang lebih luas misalnya mengambil sampel di kota-kota/ daerah tujuan wisata yaitu Jakarta, Bali dan DIY, dengan data diambil secara longitudinal. Digunakan data longitudinal sebab hotel berbintang pada umumnya memiliki sistem akuntansi yang lebih baik. Dari penelitian itu akan dapat diketahui keadaan hotel berbintang, mana lebih berperan strategi diferensiasi atau strategi biaya rendah dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja.
3. Para peneliti lanjutan dapat meneliti tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pada hotel berbintang dan non bintang, kemudian dicoba dicari apakah ada perbedaan kepekaan masing-masing kelompok hotel tersebut terhadap variabel-variabel lingkungan pemasaran yang ada.

4. Para peneliti lanjutan dapat meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dengan menambah variabel *antecedent* (yaitu variabel yang mendahului) orientasi pasar seperti yang diproposisikan oleh Kohli dan Jaworski (1990).
5. Para peneliti lanjutan dapat meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dengan tujuan untuk mengetahui apakah karakter sampel seperti lama memimpin, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status kepemilikan, dan lain sebagainya juga berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai.

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

DAFTAR PUSTAKA

Aaker, David A.1988. *Strategic Marketing Management.* 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc. New York.

---------.1989."Managing Assets and Skill: The Key to Sustainable Competitive Advantage," *California Management Review.* Vol 31 (February): 91-106.

Adu, Kwaku Appiah dan Ashok Ranchhod. 1998. "Market Orientation and Performance in The Biotechnology Industry: An Exploratory Empirical Analysis," *Journal of Technology Analysis & Strategic Management* , vol.10 (Juny): 197-210.

Anderson, Paul F.1982. "Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm'', *Journal of Marketing, 46 (Spring)*:15-26.

Anderson,J.C., dan Gerbing, D.W. 1988. "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, 193 (3), 411-423.

Assael, Henry. 1984. *Consumer Behavior and Marketing Action.* Second Edition. Kent Publishing Company. Boston, Massachusetts.

Bachrudin, Achmad dan Harapan L. Tobing. 2003. *Analisis Data untuk Penelitian Survai dengan menggunakan Lisrel 8: Dilengkapi Contoh Khusus.* Jurusan Statistika FMIPA UNPAD. Bandung.

Badan Promosi Industri Pariwisata Indonesia Yogyakarta (BPIPY). 1997. *"Yogya" An Ideal Destination for Meeting, Incentive Travel, Conventions and Exhibitions (MICE).* Gandok Agung Arcade G-12, Ambarukmo Palace Hotel. Yogyakarta.

Badan Pusat Statistik Propinsi DIY. 2002. *Tingkat Penghunian Kamar Hotel (Room Occupancy Rate of Hotel) Daerah Istimewa Yogyakarta 2002.* BPS-Prop DIY. Yogyakarta.

Bennett, Roger dan Robert Cooper. 1981."Beyond the Marketing Concept," *Business Horizons*, vol 22 (June): 76-83.

Bharadwaj, Sundar G., P. Rajan Varadarajan, dan John Fahy. 1993. "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions," *Jounal of Marketing*, vol.57 (October): 83-99.

Busch, Paul S dan Michael J.Houston. 1985. *Marketing: Strategic Foundations.* Homewood . Richard D. Irwin, Inc. Illinois.

Collins, James C. dan Jerry I. Porras. 1996. " Building Your Company's Vision." *Harvard Business Review*, September-October: 65-77.

Dalrymple, Douglas J dan Leonard J. Parsons. 1986. *Marketing Management: Strategy and Cases*. Fourth edition. John Wiley and Sons. New York.

Day, George S. 1984. *Strategic Marketing Planning.* West Publishing Company. New York.

Day, George S. dan Robbin Wensley. 1988. "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority" *Journal of Marketing*. vol. 52 (April): 1-20.

deGeus, Arie P. 1988. "Planning as Learning," *Harvard Business Review*, vol. 66 (Maret- April): 70-74.

Deshpande, Rohit dan Frederick E. Webster, Jr.1989. "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, " *Journal of Marketing*, vol.53 (January): 3-15.

Dickson, Peter Reid. 1992, "Forward a General Theory of Competitive Rationality." *Journal of Marketing*, vol. 56 (January): 69-83.

Dinas Pariwisata Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. 1998. *Analisis Karakteristik & Belanja Wisatawan Mancanegara di Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 1998*. Yogyakarta.

----------.1999. *Analisis Karakteristik & Belanja Wisatawan Mancanegara di Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 1999*. Yogyakarta.

----------.2000. *Analisis Karakteristik & Belanja Wisatawan Mancanegara di Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2000.*. Yogyakarta.

----------.2000. *Indonesia Yogyakarta: Tourist Guide Book.* Yogyakarta.

----------.*2001.Analisis Karak- teristik & Belanja Wisatawan Mancanegara di Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2001*. Yogyakarta.

----------.2003. Indonesia Yogyakarta: Petunjuk Wisata. Yogyakarta.

Drucker, Peter. 1954. *The Practice of Management.* Harper and Row Publisher. New York

Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen.* BP UNDIP. Semarang.

Forbis, John L. dan Nitin T. Mehta. 1981. "Value –Based Strategies for Industrial Product." *Business Horizon*, vol.24 (Maret):32-42.

Greenley, G.E. 1995. "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidaence from UK Companies", *British Journal of Management*, vol.6: 1-13.

Hair, Joseph F. JR., Rolph E. Anderson, Ronald I. Tatham dan William C.Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice Hall. New Jersey

Hanan, Mack.1985. *Consultative Selling*. American Management Association. New York.

Hart, C.W.L 1988. "The Power of Unconditional Servis Guarantees", *Harvard Business Review,* July-August: 54-62.

Hayes, R.H. dan W.J. Abrnathy. 1980. "Managing Our Way to Economic Decline." *Harvard Business Review.* July-August: 66-77.

Hayes, R.H. dan S.C. Wheelwright. 1984. *Restoring Our Competitve Edge.* John Wiley & Sons, Inc. New York.

Hirsch, R.D. dan Michael P. Peters. 1992. *Entrepreneurship, Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Second Edition. Irwin. USA.

Homburg, Christian dan Christian Pflesser.2000. "A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing*, vol. 42 (November): 449-462.

Horng, Shun-Ching dan Arthur Cheng Hsui-Chen. 1998. " Market Orientation of Small and Medium-sized firms in Taiwan"', *Journal of Small Business Management,* 36 (July): 79-85.

Houston, Franklin S. 1986. " The Marketing Concept: What It Is and What It is Not. " *Journal of Marketing*, 50 (April): 81-87.

Jackson, Barbara B.1985. *Winning and Keeping Industrial Customer.* Lexington Books. Lexington, MA.

Jaworski, Bernard J dan Ajay K. Kohli . 1990. "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing,*vol.57 (July): 53-70.

Joreskog, K.G. dan Sorbom, D. (1996). *Lisrel 8: User's Reference Guide.* Software International, Inc. Chicago.

Kohli, Ajay K. dan Bernard J. Jaworski.1990. "Market Orientation: The Construct , Research Propositions, and Management Implications, " *Journal of Marketing,* vol.54 (April):1-18.

Kotler, Philip dan Alan R Andreasen. 1987. *Strategic Marketing for Non Profit Organizations.* Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Yersey .

Kotler, Philip dan Roberta N. Clarke. 1987. *Marketing for Health Care Organizations.* Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 1994. *Principles of Marketing.* Sixth Edition. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Kotler.1994. *Marketing Management: Analysis. Planning, Implementation and Control.* Eighth edition. Prentice-Hall International, Inc. London.

Kotler, Philip, Swee Hoon Ang, Siew meng Leong dan Chin Tiong Tan. 1999. *Marketing Management : An Asian Perspective.* Second Edition. Prentice Gall. Singapore

Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2001. *Principle of Marketing.* Prentice Hall.New Jersey.

Kotler. 2003. *Marketing Management.* Eleventh Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Kumar, Komalesh, Ram Subramanian dan Charles Youger. 1997". Performance Oriented: Toward a Successful Strategy, " *Journal of Marketing,* vol.14 (Summer):10-20.

----------.1980. "Marketing Success Through Differentiation of Anything" *Harvard Business Review,* vol.58 (January- February), 83-91.

Loudon, David L. dan Albert J. Della Bitta. 1993. *Consumer Behavior: Concepts and Application.* Fourth Edition. McGraw-Hill Inc. New York

Long, J.S. 1983. *Covariance Structure Models, An Introduction of LISREL.* Sage Publications. New Delhi.

Lovelock, Christopher. 1999. *Service Marketing: People, Technology, Strategy.* Fourth Edition. Prentice Hall. New Jersey 07458.

Luo, Yadong. 1999. "Environment-Strategy-Performance Relations in Small Business in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China." *Journal of Small Business Management.* Januari,:37-52.

Lusch, Robert F., John G. Udell, and Gene R. Laczniak (1987)."The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance" *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.15 (Fall): 1-11.

McCarthy, F.Jerome dan William Perreault, Jr. 1984. *Basic Marketing.* 8th ed. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, IL.

McCarthy, F.Jerome dan Andrew A. Brogowicz.1982. *Essentials of Marketing.* Richard D. Irwin, Inc. Homewood, IL.

McKeena, R. 1991. *Relationship Marketing.* 8th edition. McGraw-Hill, Co. New York.

McNamara, Carlton P. 1972. "The Present Status of the Marketing Concept," *Journal of Marketing,* vol. 36 (January): 50-57.

Meredith, Geoffrey G., Robert E. Nelson dan Philip A. 1982.*The Practice of Entrepreuneurship.* International Labour Organization. Geneva.

Naisbitt, John. 1995. *Megatrends Asia: The Eight Asian Megatrends that are Changing the World*. Nicholas Brealey Publishing Limites. London..

Narver, John C dan Stanley F. Slater. 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* vol.20 (Oktober): 20-35.

Nasution. 1982. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jemmars. Bandung.

Ohmae, K. 1982. *The Mind of Strategist.* McGraw-Hill Book Company. New York.

Pelham, Alfred M dan David T. Wilson. 1996. "A Longitudinal Studi of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science,*vol. 24 (January): 27-43.

----------. 1997. "Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitablity in Small Industrial Firms," *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5 (Maret): 55-76.

Perrelault, Jr., William D. dan E. Jerome Mc.Carthy. 1999. *Basic Marketing: Global Managerial Approach.* Irwin McGraw-Hill. Boston.

Peters, T.J. dan Austin.1985. *A Passion for Excellence.* Random House, Inc. New York.

Porter, Michael. 1980. *Competitive Strategy.* The Free Press. New York.

----------. 1985. *Competitive Advantage.* The Free Press. New York.

Raju, P.S., Subhash C.Lonial, dan Yash P.Gupta. 1995. " Market Orientation and Performance in The Hospital Industry," *Journal of Health Care Marketing,* Vol.15 , No..5 (Winter): 34-41.

Ruekert, Robert W dan Orville C. Walker, Jr. 1987a. "Interactions between Marketing and R&D Department in Implementing Different Business Strategies," *Strategic Management Journal,* 8 (May- June): 233-48.

----------.1987b."Marketing's Interaction With Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing.* 51 (January):1-19.

Scherer, F.M. 1980. *Industrial Market Structure and Economic Performance.* Roud McNally, Inc. Chicago.

Schanaars, S.P. 1991. *Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach*. The Free Press. New York.

Shapiro, B.P.1988."What the Hell Is 'Market Oriented' "*Harvard Business Review*. Vol.66 (Juny):119-125.

Shrivasta, P. 1985 "Integrating Strategy Formulation With Organization Culture," *Journal of Business Strategy. May*:103-111.

Simanjuntak. 1995. *Pengembangan Sumber Daya Manusia.* LPFE Universitas Indonesia. Jakarta.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Pengantar Metode Survai.* Edisi Kedua. Penerbit Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.

Slater, Stanley F dan John C. Narver.1994. "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing,* vol.58 (January): 46-55.

Solimun.2002. *Multivariate Analysis: Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos.* FPMIPA Universitas Brawijaya. Malang.

Supiyo, H.B. 1993. "Manjakan Pelanggan atau Tak Masuk Hitungan", *Swasembada*, vol. 9 (Desember), no.9: 82-83.

Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*. Edisi kedua. Andi. Yogyakarta.

Verhees, Frans.1998. "Market Orientation, Product Inovation and Market Performance: the Case of Small Independent Companies".E-mail:Frans.

Wahab, Salah. 1992. *Manajemen Kepariwisataan* (alih bahasa Frans Gromang). Cetakan Kedua. PT Pradnya Paramita. Jakarta.

Voss, Glenn B. and Zannic Giraud Voss. 1997. "Implementation Relationship Marketing Program: A case Study and Managerial Implications, " *The Journal of Services Marketing,*vol. 11 (January):278-298.

----------. 2000. "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment," *Journal of Marketing.* Vol. 64 (January):, 67-83.

Webster, Frederick., E.,Jr.1988. "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31 (May-June): 29-39.

Wind, Yoram dan Thomas S. Roberstson. 1983. "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research," *Journal of Marketing*, vol. 47 (Spring): 12-25.

Yadong Luo. 1999. "Environment- Strategy-Performance Relations in Small Business in China: A Case of Township and Village Enterprise in Southern China." *Journal of Small Business management.* January :37-52.

Zeithaml, Valarie A. 1988. "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value A Means-End Model and Synthesis of Evidence, " *Journal of Marketing*, vol. 52 (July): 2-22.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PENGARUH ORIENTASI RISET PEMASARAN, KOMITMEN MANAJEMEN, PEMASARAN INTERNAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN, KEPUASAN PELANGGAN, DAN LOYALITAS PELANGGAN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI JAWA TIMUR

DISERTASI

1407223

Untuk memenuhi persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor

PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG
DES
658.834 3
SUK
p
2005
k.1

Oleh :
HENDRI SUKOTJO
0130200006

PROGRAM STUDI ILMU EKONOMI
KEKHUSUSAN MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2005

MILIK
PERPUSTAKAAN
Universitas Brawijaya

DISERTASI

0000166

PENGARUH ORIENTASI RISET PEMASARAN, KOMITMEN MANAJEMEN, PEMASARAN INTERNAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN, KEPUASAN PELANGGAN, DAN LOYALITAS PELANGGAN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI JAWA TIMUR

Oleh :

HENDRI SUKOTJO

Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal : **28 Desember 2005**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Penasehat,

Prof. Drs. M.Syafiie Idrus, M.Ec.,Ph.D.
Promotor

Dr. Agus Suman, SE.,DEA.
Ko - Promotor 1

Dr. Ir. Nuhfil Hanani, MS.
Ko - Promotor 2

Ko - Promotor 3

Malang, 15 JUN 2006

Universitas Brawijaya
Program Pascasarjana
Direktur,

Prof. Dr. H. Djanggan Sargowo, dr. SpPD.,SpJP (K)
NIP. 130 531 873

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI

JUDUL DISERTASI:
Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran, Komitmen Manajemen, Pemasaran Internal, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, Dan Loyalitas Pelanggan Perguruan Tinggi Swasta Di Jawa Timur

Nama Mahasiswa	: HENDRI SUKOTJO
NIM	: 0130200006
Program Studi	: S3 - Ilmu Ekonomi
Minat	: Manajemen

KOMISI PROMOTOR:

Promotor	: Prof. Dr. M. Syafiie Idrus, SE.,M.Ec.
Ko-Promotor	: Dr. Agus Suman, SE., DEA
Ko-Promotor	: Dr. Ir. Nuhfil Hanani A.R., MS

TIM DOSEN PENGUJI:

Dosen Penguji 1	: Prof. Dr. Djumilah Zain, SE.
Dosen Penguji 2	: Prof. Dr. Bambang Swasto, ME.
Dosen Penguji 3	: Dr. Armanu Thoyib, SE., M.Sc.
Dosen Penguji 4	: Prof. Dr. Imam Syakir, SE

Tanggal Ujian Tertutup	: 24 Oktober 2005
Tanggal Ujian Terbuka	: 28 Desember 2005
SK Penguji	:

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PERNYATAAN
ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah DISERTASI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 28 Desember 2005

Nama: HENDRI SUKOTJO
NIM : 0130200006
PS : Ilmu Ekonomi
PPSUB

Repository Universitas Brawijaya

RIWAYAT HIDUP

Hendri Sukotjo, Probolinggo, 13 Desember 1963 anak dari ayah R. Soebagyo dan ibu Rukmi Nurhasijah, SD sampai SMA di kota Surabaya lulus SMA tahun 1982, studi Manajemen-Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Surabaya lulus tahun 1986, studi Magister Manajemen Universitas Gajah Mada Yogyakarta lulus tahun 1990. Pengalaman kerja sebagai Sekretaris Jurusan Manajemen Fak. Ekonomi UNTAG Surabaya 1992-1995, Pembantu Dekan III Fak. Ekonomi UNTAG Surabaya 1995-1998 dan 1998-2001. Pengalaman lain sebagai anggota Pengawas Pemilu (Panwaslu) Tingkat I Jawa Timur 1999.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Repository Universitas Brawijaya

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

Bapak Prof. Dr. M. Syafiie Idrus, SE.,M.Ec. selaku Promotor dan Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Brawijaya, Bapak Dr. Agus Suman, SE., DEA dan Bapak Dr. Ir. Nuhfil Hanani A.R., MS selaku Ko-Promotor, yang dalam kesibukan beliau masih bersedia memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi, dengan sabar dan bijaksana demi kesempurnaan disertasi ini.

Ibu Prof. Dr. Djumilah Zain, SE., Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto, ME., Bapak Dr. Armanu Thoyib, SE., M.Sc., Bapak Prof. Dr. Soedjono Abipradja sebagai penguji yang telah memberikan kritik dan saran membangun untuk perbaikan dan kesempurnaan disertasi ini.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang, Bapak Prof. Dr. Djanggan Sargowo, dr., SpPD, SpJP(K)., semua staf pengajar dan karyawan administrasi yang telah memberikan pelayanan, fasilitas dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi Doktor di Universitas Brawijaya.

Rektor dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya atas izin, dan kebijakannya untuk menempuh pendidikan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.

Pimpinan, dosen, dan karyawan administrasi serta mahasiswa Perguruan Tinggi Swasta tempat penelitian dilakukan yang dengan rela hati dan pengertian telah mengisi dan mengembalikan kuisioner sehingga disertasi ini dapat diwujudkan.

Rekan-rekan penulis baik sesama mahasiswa S-3, teman sejawat, dan teman lainnya yang tak dapat disebutkan satu persatu atas bantuan berupa bahan kuliah, jurnal-jurnal, dan informasi lainnya terkait disertasi ini.

Sujud sungkem dan terima kasih yang dalam penulis sampaikan kehadapan orang tua tercinta atas jerih payah, nasehat-nasehat, dan doa yang tak kenal lelah, tak lapuk dimakan jaman.

Ucapan terimakasih secara khusus penulis sampaikan kepada istri tersayang Dra.Ec. Nanis Susanti, MM dan kedua putra-putri terkasih Prima Yoga Adiasa dan Tiara Disti Rinanda atas kesetiaan, kesabaran, dan dorongan semangat, serta iringan doa untuk keberhasilan penulis.

Malang, Desember 2005

Penulis

Repository Universitas Brawijaya

RINGKASAN

HENDRI SUKOTJO, Program Pasca sarjana Universitas Brawijaya, Oktober 2005. Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran, Komitmen Manajemen, Pemasaran Internal, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan; Promotor: M. Syafiie Idrus, Ko-Promotor: Agus Suman, Nuhfil Hanani A.R.

Peningkatan jumlah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) pada dekade terakhir ini berdampak pada persaingan yang semakin ketat. Masing-masing PTS berusaha menarik, memelihara bahkan berebut pelanggan (mahasiswa). Fokus utama penelitian ini adalah pada kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan sesuai harapan mereka, sehingga pelanggan puas dan mempunyai loyalitas yang tinggi. Beberapa variable yang dapat digunakan untuk memenuhi tujuan tersebut adalah: **(1)** Orientasi riset pemasaran; **(2)** Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan; **(3)** Pemasaran Internal; **(4)** Kepuasan kerja.

Tujuan penelitian ini adalah: **(1)** Untuk mengetahui pengaruh langsung orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan PTS terhadap (a) kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, (b) kepuasan pelanggan dan (c) loyalitas pelanggan; **(2)** Untuk mengetahui pengaruh langsung kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan PTS terhadap (a) kepuasan pelanggan dan (b) loyalitas pelanggan; **(3)** Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan pelanggan PTS terhadap loyalitas pelanggan.

Penelitian ini mengambil unit sampel 31 PTS di Jawa Timur yang diwakili oleh kota Surabaya, Malang, dan Jember karena di tiga kota tersebut jumlah PTS nya banyak (129 PTS) dan terdapat 3 PTN. Jumlah sampel untuk penyaji jasa PTS (pimpinan, dosen, karyawan) dan untuk pelanggan jasa (mahasiswa) sebanyak 343 responden. Instrumen penelitian menggunakan kuisioner tertutup, sedangkan alat analisis untuk menguji model simultan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan dibantu program AMOS (*Analysis of Moment Structures*).

Hasil analisis menunjukkan bahwa: **(1)** Orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen dan kepuasan kerja berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, dan kepuasan pelanggan, dan berhubungan tidak langsung, positif, signifikan terhadap loyalitas pelanggan melalui *variable intervening* kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan; **(2)** Pemasaran internal berpengaruh langsung, negatif, signifikan terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa dimensi motivasi dari pemasaran internal yaitu pemberian insentif dan pemberian penghargaan prestasi kerja mempunyai nilai skor rata-rata kurang baik, sehingga diduga menjadi penyebab pengaruh negatif tersebut; **(3)** Kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan berhubungan langsung, positif, signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. **(4)** Kepuasan pelanggan berpengaruh langsung, positif, dan tidak signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Namun kepuasan pelanggan dapat sebagai *variabel intervening* terhadap loyalitas pelanggan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Repository Universitas Brawijaya

SUMMARY

HENDRI SUKOTJO, Post Graduate Program of Brawijaya University, October 24th, 2005. The Influence of the Marketing Research Orientation, Management Commitment, Internal Marketing and Job Satisfaction on the Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty. Promotor: M.Syafie Idrus, Co-Promotor: Agus Suman, Nuhfil Hanani A. R.

Increasing number of the Private University in the present decade influenced the tightness of the competition. Each Private University tries to attract, maintain and even compete to get the customers (students). The main focus of this research is the service quality as perceived by customer that meets their expectation, so that the customer are satisfy and have high loyalty. Some variables, which can be used to fulfill their purposes, are: (1) Marketing research orientation; (2) Management commitment to the service quality; (3) Internal Marketing; (4) Job satisfaction.

The purposes of this research are: (1) To observe the direct influence of the Private University marketing research orientation, management commitment, internal marketing, employee job satisfaction to the (a) service quality as perceived by customer, (b) customer satisfaction and (c) customer loyalty; (2) To observe the direct influence of the Private University service quality as perceived by customer to the (a) customer satisfaction and (b) customer loyalty; (3) To observe the direct influence of the Private University customer satisfaction to the customer loyalty.

This sample is taken from the 31 Private Universities in East Java, located at Surabaya, Malang, and Jember. Those places are chosen because there are 129 Private Universities and 3 State Universities. There are 343 respondents from the service (head of university, lecturer and staffs) and the serviced customer (students). This research has used the secured questioner, and analyzed by the Structural Equation Modeling SEM) along with the AMOS (Analysis of Moment Structures) Program to analyze the simultaneous model.

The analysis results are: (1) The service quality and customer satisfaction are positive and significant directly influenced by the marketing research orientation, management commitment and job satisfaction, and have indirect association, positive and significant with the customer loyalty through the variable intervening of service quality and customer satisfaction; (2) The service quality and customer satisfaction are direct, negative, significantly influenced by the internal marketing. The descriptive statistic analysis result shows that awarding some incentive and appreciation of work performance as the motivation of the internal marketing have proven some low value, this assumed to be the causal factor of the negative influence; (3) The service quality as perceived by customer related direct, positive, significantly to the customer satisfaction and loyalty. (4) Customer satisfaction related direct, positive and insignificantly to the customer loyalty. However the customer satisfaction can strengthen the variable intervening to the customer loyalty.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rakhmat dan hidayah-Nya sehingga disertasi ini dapat selesai dan disajikan dengan judul: Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran, Komitmen Manajemen, Pemasaran Internal, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, Dan Loyalitas Pelanggan Perguruan Tinggi Swasta Di Jawa Timur.

Tulisan ini didalamnya memuat pokok-pokok bahasan yang terdiri dari enam bab. Bab I berisi tentang latar belakang penelitian yang menggambarkan peningkatan pertumbuhan sektor jasa termasuk jasa Perguruan Tinggi Swasta (PTS), dampaknya persaingan makin ketat, masing –masing PTS berusaha memberikan kualitas pelayanan terbaik agar mahasiswa puas dan loyal. Untuk itu diperlukan variable strategis bagi PTS yaitu: Orientasi riset pemasaran, Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, Pemasaran internal, dan Kepuasan kerja karyawan. Bab II berisi tentang penelitian-penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini, dan teori-teori yang relevan kemudian dibuat kerangka pikir penelitian dan hipotesa penelitian. Bab III berisi tentang metode penelitian mulai dari menentukan jenis penelitian, merancang pengambilan sampel, mendefinisikan konsep dan operasional variable sampai dengan memilih alat analisis. Bab IV memuat tentang hasil dan analisa penelitian yang menguraikan tentang gambaran umum dan karakteristik responden, menyajikan hasil olah statistik deskriptif dengan perangkat lunak SPSS 10 dan olah *model overall* dari *Structural Equation Modelling* dengan perangkat lunak AMOS 4. Bab V memuat tentang pembahasan yang mengaitkan antara hasil dan analisis penelitian dengan hipotesa dan teori yang ada, serta keterbatasan penelitian. Bab VI berisi tentang kesimpulan, saran, dan implikasi penelitian teoritis dan praktis.

Penelitian ini sudah diupayakan dengan semangat dapat memberikan hasil yang terbaik. Namun demikian kesempurnaan hanya milik Allah dan kekurangan serta keterbatasan hanya milik penulis, untuk itu saran yang konstruktif sangat diharapkan agar tulisan ini benar-benar bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Akhir kata, bagi semua pihak yang telah membantu dan mendukung terselesainya disertasi ini, baik secara materiil maupun moril-spiritual, semoga Allah senantiasa memberikan balasan yang setimpal atas amal baiknya.

Malang, Desember 2005

Penulis

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN i
SUMMARY ii
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI v
DAFTAR TABEL viii
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xiv

I. PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 8
1.3. Tujuan Penelitian 11
1.4. Manfaat Penelitian 12

II TINJAUAN PUSTAKA 13
2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu 13
2.2. Pokok – Pokok Pengertian Tentang Perguruan Tinggi 32
2.3. Landasan Teori 51
2.3.1. Jasa 51
2.3.2. Kualitas 59
2.3.3. Kualitas Pelayanan 61
2.3.4. Riset Pemasaran 83
2.3.5. Komitmen Manajemen 84
2.3.6. Pemasaran Internal 87
2.3.7. Kepuasan Kerja 89
2.3.8. Kepuasan Pelanggan 92
2.3.9. Loyalitas Pelanggan 95
2.4. Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis Penelitian 97
2.4.1. Kerangka Pikir Penelitian 97
2.4.2. Hipotesis Penelitian 101

III METODE PENELITIAN 102
3.1. Tipe Penelitian 102
3.2. Populasi 102
3.3. Rancangan Pengambilan Sampel 103
3.4. Definisi dan Konsep Variabel Penelitian 106
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 107
3.6. Lokasi Penelitian 117
3.7. Instrumen Penelitian, Validitas dan Reliabilitas 117
3.8. Teknik Analisis Data 118
3.9. Alur Kegiatan Penelitian 136

IV HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN 138
4.1. Gambaran Umum Responden 138
4.1.1. Responden Penyaji Jasa 138

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

4.1.1.1. Karakteristik Responden Penyaji Jasa 141
4.1.2. Responden Pelanggan Jasa 148
4.1.2.1. Karakteristik Responden Pelanggan Jasa 151
4.2. Hasil Analisis Deskriptif 156
4.2.1. Orientasi Riset Pemasaran 156
4.2.2. Komitmen Manajemen Pada Kualitas Pelayanan 156
4.2.3. Pemasaran Internal 157
4.2.4. Kepuasan Kerja 158
4.2.5. Kualitas Pelayanan 159
4.2.5.1. Wujud Fisik 159
4.2.5.2. Keandalan 160
4.2.5.3. Ketanggapan 161
4.2.5.4. Jaminan 162
4.2.5.5. Emphati 162
4.2.5.6. Analisa Diagram Expectation – Performance 164
4.2.6. Kepuasan Pelanggan 169
4.2.7. Loyalitas Pelanggan 170
4.3. Measurement Model: Confirmatory Factor Analysis 170
4.3.1. Confirmatory Factor Analysis: Orientasi Riset Pemasaran 171
4.3.2. Confirmatory Factor Analysis: Komitmen Manajemen 175
4.3.3. Confirmatory Factor Analysis: Pemasaran Internal 179
4.3.4. Confirmatory Factor Analysis: Kepuasan Kerja 182
4.3.5. Confirmatory Factor Analysis: Kualitas Pelayanan 186
4.3.5.1. Confirmatory Factor Analysis: Wujud Fisik 186
4.3.5.2. Confirmatory Factor Analysis: Keandalan 189
4.3.5.3. Confirmatory Factor Analysis: Ketanggapan 192
4.3.5.4. Confirmatory Factor Analysis: Jaminan 195
4.3.5.5. Confirmatory Factor Analysis: Emphati 198
4.3.6. Confirmatory Factor Analysis: Kepuasan Pelanggan 203
4.3.7. Confirmatory Factor Analysis: Loyalitas Pelanggan 206
4.4. Structural Equation Model (SEM): Estimasi Kausalitas 210
4.4.1. Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit 211
4.4.1.1 Evaluasi Asumsi SEM 211
4.4.1.2 Evaluasi Validitas dan Reliabilitas 214
4.4.1.3 Pengujian Model Overall 218
4.4.1.4 Pengujian Parameter Kausalitas 219
4.4.1.5 Analysis Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect 220

V PEMBAHASAN 224
5.1. Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran 224
5.1.1. Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran terhadap Kualitas Pelayanan 224
5.1.2. Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran terhadap Kepuasan Pelanggan 225
5.1.3. Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran terhadap Loyalitas Pelanggan 227
5.2. Pengaruh Komitmen Manajemen 227
5.2.1. Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kualitas Pelayanan 228

5.2.2. Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kepuasan Pelanggan 229
5.2.3. Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Loyalitas Pelanggan 230
5.3. Pengaruh Pemasaran Internal 231
5.2.4. Pengaruh Pemasaran Internal terhadap Kualitas Pelayanan . 231
5.3.2. Pengaruh Pemasaran Internal terhadap Kepuasan Pelanggan 232
5.3.3. Pengaruh Pemasaran Internal terhadap Loyalitas Pelanggan 233
5.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan 234
5.4.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan 235
5.4.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Pelanggan... 236
5.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pelanggan 237
5.5. Pengaruh Kualitas Pelayanan 237
5.5.1. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan 238
5.5.2. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan.. 238
5.6. Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan 239
5.7. Keterbatasan Penelitian 240

VI KESIMPULAN, SARAN, DAN IMPLIKASI PENELITI 242
6.1. Kesimpulan 242
6.2. Saran 244
6.3. Untuk Penyedia Jasa PTS 244
6.4. Penelitian Lanjutan 247
6.5. Implikasi Penelitian 248
6.5.1. Implikasi Teoritis 248
6.5.2. Implikasi Praktis 248

DAFTAR PUSTAKA 250
LAMPIRAN – LAMPIRAN 258

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.1.	Bentuk dan Jumlah PTS di Jawa Timur, 2002	2
1.2.	Bentuk dan Jumlah PTS Berdasar Kota di Jawa Timur, 2002	3
2.1.a.	Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Zeithaml *et al.* (1988)	34
2.1.b.	Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Cronin & Taylor (1992)	35
2.1.c.	Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Cronin & Taylor (1994)	36
2.1.d.	Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Zeithaml *et al.* (1996)	37
2.1.e.	Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Hartline & Ferrel (1996)	38
2.1.f.	Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Quester & Kelly (1999)	42
2.2.	Perbandingan Penelitian Ini dengan Penelitian Lain	43
2.3.	Perbedaan antara industri manufaktur dan jasa	56
2.4.	Perkembangan Konsep Kualitas Pelayanan yang Terhimpun Penelitian ini	80
3.1.	Bentuk dan Jumlah PTS Terakreditasi di Tiga Kota Jawa Timur	103
3.2.	Jumlah Sampel PTS Terakkreditasi di Tiga Kota Jawa Timur	105
3.3.	Pengujian Goodness-Of-Fit Model Overall	134
4.1.	Jumlah Responden Penyaji Jasa Berdasar Bentuk PTS	139
4.2.	PTS Tempat Kerja Responden Penyaji Jasa	142
4.3.	Jenis Kelamin Responden Penyaji Jasa	143
4.4.	Umur Responden Penyaji Jasa	144
4.5.	Pendidikan Akhir Responden Penyaji Jasa	145
4.6.	Masa Kerja Responden Penyaji Jasa	145
4.7.	Jabatan Akademik Responden Penyaji Jasa	146
4.8.	Jabatan Struktural Responden Penyaji Jasa	147
4.9.	Tempat Domisili Responden Penyaji Jasa	148

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

4.10. Jumlah Responden Pelanggan Jasa 150
4.11. Tempat Kuliah Responden Pelanggan Jasa 151
4.12. Tahun Masuk Responden Pelanggan Jasa 152
4.13. Masa Studi Responden Pelanggan Jasa 153
4.14. Jenis Kelamin Responden Pelanggan Jasa 154
4.15. Umur Responden Pelanggan Jasa 155
4.16. Tempat Domisili Responden Pelanggan Jasa 155
4.17. Nilai Skor Orientasi Riset Pemasaran 156
4.18. Nilai Skor Komitmen Manajemen Pada Kualitas Pelayanan 157
4.19. Nilai Skor Pemasaran Internal 158
4.20. Nilai Skor Kepuasan Kerja Karyawan 159
4.21. Nilai Skor Wujud Fisik 160
4.22. Nilai Skor Keandalan 161
4.23. Nilai Skor Ketanggapan 161
4.24. Nilai Skor Jaminan 162
4.25. Nilai Skor Emphati 163
4.26. Nilai Skor Kualitas Pelayanan yang Dirasakan Pelanggan 164
4.27. Nilai Skor Kualitas Pelayanan antara Harapan dan Kinerja Dirasakan Pelanggan 165
4.28. Nilai Skor Kepuasan Pelanggan 169
4.29. Nilai Skor Loyalitas Pelanggan 170
4.30. Goodness of Fit Indices Orientasi Riset Pemasaran 173
4.31. Loading Factor (λ) Measurement Model Orientasi Riset Pemasaran 174
4.32. Goodness of Fit Indices Komitmen Manajemen 177
4.33. Loading Factor (λ) Measurement Model Komitmen Manajemen 178

4.34. Goodness of Fit Indices Pemasaran Internal 180
4.35. Loading Factor (λ) Measurement Model Pemasaran Internal 181
4.36. Goodness of Fit Indices Kepuasan Kerja Karyawan 184
4.37. Loading Factor (λ) Measurement Model Kepuasan Kerja 185
4.38. Goodness of Fit Indices Wujud Fisik Kualitas Pelayanan 188
4.39. Loading Factor (λ) Measurement Model Wujud Fisik 189
4.40. Goodness of Fit Indices Keandalan Kualitas Pelayanan 191
4.41. Loading Factor (λ) Measurement Model Keandalan 192
4.42. Goodness of Fit Indices Ketanggapan Kualitas Pelayanan 194
4.43. Loading Factor (λ) Measurement Model Ketanggapan 195
4.44. Goodness of Fit Indices Jaminan Kualitas Pelayanan 197
4.45. Loading Factor (λ) Measurement Model Jaminan 198
4.46. Goodness of Fit Indices Emphati Kualitas Pelayanan 200
4.47. Loading Factor (λ) Measurement Model Emphat 201
4.48. Goodness of Fit Indices Kualitas Pelayanan 202
4.49. Loading Factor (λ) Measurement Model Kualitas Pelayanan 203
4.50. Goodness of Fit Indices Kepuasan Pelanggan 205
4.51. Loading Factor (λ) Measurement Model Kepuasan Pelanggan 205
4.52. Goodness of Fit Indices Loyalitas Pelanggan 208
4.53. Loading Factor (λ) Measurement Model Loyalitas Pelanggan 209
4.54. Hasil Uji Reliabilitas Setiap Konstruk 217
4.55. Godness of Fit Indices Model Overall 218
4.56. Uji Hipotesa: Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran, Komitmen Manajemen, Pemasaran Internal, dan Kepuasan Kerja, Terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, dan Loyalitas Pelanggan 220
4.57. Hasil Uji Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total 221

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
2.1.	Segitiga Jasa	53
2.2.	Analisis Kepentingan – Kinerja	65
2.3.	Model Konsep Kualitas Pelayanan	67
2.4.	Model Perluasan Kualitas Pelayanan	68
2.5.	Model Struktural	71
2.6.	Sifat Dasar dan Faktor Penentu Harapan Pelanggan terhadap Jasa	74
2.7.	Model Konsep: Mengelola Kontak Pelanggan dan Karyawan Jasa	76
2.8.	Dampak Prilaku dan Keuangan atas Kualitas Pelayanan	77
2.9.	Hipotesis Efek Kualitas Pelayanan terhadap Intensitas Prilaku	77
2.10.	Model Dasar	78
2.11.	Penambahan Value dalam Model	78
2.12.	Tiga Jenis Pemasaran dalam Industri Jasa	87
2.13.	Kerangka Pikir Penelitian	100
3.1.	Diagram Expectation-Performance Kualitas Pelayanan	119
3.2.	Diagram Jalur Model Keseluruhan	122
3.3.	Kerangka Metode Penelitian	137
4.1.	Diagram Harapan dan Kinerja Dimensi Kualitas Pelayanan	166
4.2.	Diagram Harapan dan Kinerja Indikator Kualitas Pelayanan	167
4.3.	Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Orientasi Riset Pemasaran	172
4.4.	Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Komitmen Manajemen	175
4.5.	Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Pemasaran Internal	180
4.6.	Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Kepuasan Kerja	183

4.7. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Wujud Fisik Kualitas Pelayanan 187

4.8. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Keandalan Kualitas Pelayanan 190

4.9. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Ketanggapan Kualitas Pelayanan 193

4.10. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Jaminan Kualitas Pelayanan 196

4.11. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Emphati Kualitas Pelayanan 199

4.12. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Kepuasan Pelanggan 204

4.13. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Loyalitas Pelanggan 207

4.14. Structural Equation Model: Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran, Komitmen Manajemen, Pemasaran Internal, dan Kepuasan Kerja, Terhadap Kualitas Pelayanan, Kepusan Pelanggan, dan Loyalitas Pelanggan 211

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Statistik Deskriptif	258
Lampiran 2.	Confirmatory Factor Analysis Orientasi Riset Pemasaran	260
Lampiran 3.	Confirmatory Factor Analysis Komitmen Manajemen	267
Lampiran 4.	Confirmatory Factor Analysis Pemasaran Internal	274
Lampiran 5.	Confirmatory Factor Analysis Kepuasan Kerja	277
Lampiran 6.	Confirmatory Factor Analysis Wujud Fisik	284
Lampiran 7.	Confirmatory Factor Analysis Keandalan	291
Lampiran 8.	Confirmatory Factor Analysis Ketanggapan	298
Lampiran 9.	Confirmatory Factor Analysis Jaminan	305
Lampiran 10.	Confirmatory Factor Analysis Emphati	312
Lampiran 11.	Confirmatory Factor Analysis Kualitas Pelayanan	319
Lampiran 12.	Confirmatory Factor Analysis Kepuasan Pelanggan	323
Lampiran 13.	Confirmatory Factor Analysis Loyalitas Pelanggan	326
Lampiran 14.	Hasil Uji Structural Equation Model: MODEL OVERALL	333
Lampiran 15.	Hasil Uji Univariate Outlier	369
Lampiran 16.	Kuisioner	371

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sektor jasa dalam dekade terakhir ini mengalami peningkatan yang dramatis dibanding dekade sebelumnya. Hal ini terlihat dari kontribusi sektor ini terhadap perekonomian dunia yang kini telah didominasi sekitar dua pertiganya. Di Eropa misalnya, sektor ini telah menyumbangkan 60 % PDB, sementara di Indonesia hampir mencapai 30 %. Kontribusi ini dilihat dari segi income maupun kemampuannya menyerap sebagian besar supply tenaga kerja (Lupiyoadi, 2001).

Perkembangan sektor jasa yang pesat disatu sisi menggoda investor untuk ikut menanamkan dananya dibidang ini, namun disisi lain dengan semakin banyak investasi maka persainganpun menjadi semakin tajam. Persaingan yang tajam tidak saja terjadi pada industri jasa berorientasi laba seperti perbankan, perhotelan, asuransi, penerbangan, retail, telekomunikasi, dan pariwisata, tetapi juga pada industri jasa nirlaba seperti rumah-sakit, lembaga pemerintah, dan perguruan tinggi.

Pertumbuhan sektor jasa yang pesat dalam dekade ini, juga dirasakan dalam industri pendidikan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta (selanjutnya disingkat PTS). Investasi dibidang ini meningkat pesat, sebagai gambaran di Indonesia pada tahun 1990 jumlah PTS baru mencapai 914 buah dan pada tahun 1999 telah mencapai 1558 buah, yang berarti terjadi penambahan sebanyak 644 buah dalam kurun waktu 10 tahun dengan rata-rata pertumbuhan 7,04 % per tahun (Said, 2002).

Di Jawa Timur sendiri dalam Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VII Jawa Timur tahun 2002, terdapat 245 buah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang terdiri dari 69 buah berbentuk Universitas, 13 buah berbentuk Institut, 119 buah berbentuk Sekolah Tinggi, 39 buah berbentuk Akademi, dan 5 buah berbentuk Politeknik seperti tampak pada Tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1 Bentuk dan Jumlah PTS di Jawa Timur

Bentuk PTS	Jumlah	%
1. Universitas	69	28.2
2. Institut	13	5.3
3. Sekolah Tinggi		
(1) Ekomomi	46	18.8
(2) Non Ekonomi	73	29.8
4. Akademi		
(1) Ekonomi	8	3.3
(2) Non Ekonomi	31	12.6
5. Politeknik	5	2
T o t a l	245	100

Sumber: Direktori PTS Kopertis Wil. VII Jatim 2002, diolah

Selanjutnya jika dilihat dari masing-masing kota yang ada di Jawa Timur, maka menurut Direktori PTS Kopertis Wil. VII, terdapat 2 kota yang mempunyai jumlah PTS paling banyak yaitu kota Surabaya dengan jumlah PTS 70 buah dan di kota Malang dengan jumlah PTS 44 buah. Data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Jumlah PTS yang banyak berarti memicu persaingan semakin tajam. Untuk itu agar dapat survive di tengah persaingan yang pesat, penyedia jasa perguruan tinggi harus selalu dan terus menerus meningkatkan pelayanan yang baik sesuai harapan pelanggan (mahasiswa), sehingga pelanggan merasa terpuaskan dan selanjutnya timbul loyalitas pelanggan terhadap penyedia jasa.

Tabel 1.2. Bentuk dan Jumlah PTS Berdasar Kota Di Jawa Timur

No.	Kota	Universitas	Institut	Sekolah Tinggi	Akademi	Poltek	Total	%
1.	Bangkalan	-	-	1	1	-	2	0.8
2.	Banyuwangi	1	1	2	1	-	5	2
3.	Blitar	-	-	2	1	-	3	1.2
4.	Bojonegoro	1	1	1	-	-	3	1.2
5.	Bondowoso	1	-	-	-	-	1	0.4
6.	Gresik	2	-	1	1	-	4	1.6
7.	Jember	3	1	6	5	-	15	6.1
8.	Jombang	2	-	3	2	-	7	2.8
9.	Kediri	3	1	8	4	1	17	6.9
10	Lamongan	2	-	3	-	-	5	2
11.	Lumajang	1	-	4	-	-	5	2
12.	Madiun	2	1	4	2	-	9	3.7
13.	Magetan	-	-	1	1	-	2	0.8
14.	Malang	10	4	25	4	1	44	17.9
15.	Mojokerto	2	-	3	1	-	6	2.4
16.	Nganjuk	-	-	4	-	-	4	1.6
17.	Ngawi	1	-	1	-	-	2	0.8
18.	Pamekasan	2	-	-	-	-	2	0.8
19.	Pasuruan	2	-	5	-	-	7	2.8
20.	Pacitan	-	-	1	-	-	1	0.4
21.	Ponorogo	2	-	1	-	-	3	1.2
22.	Probolinggo	1	-	4	1	-	6	2.4
23.	Sidoarjo	3	-	4	1	-	8	3.3
24.	Situbondo	1	-	1	2	-	4	1.6
25.	Sumenep	1	-	1	-	-	2	0.8
26.	Surabaya	24	3	29	11	3	70	28,6
27.	Sampang	-	-	1	-	-	1	0,4
28.	Tuban	1	1	1	1	-	4	1,6
29.	Tulungagung	1	-	1	-	-	2	0,8
30.	Trenggalek	-	-	1	-	-	1	0,4
	Jumlah	69	13	119	39	5	245	100

Sumber: Direktori PTS Kopertis Wil. VII Jatim 2002, diolah

Persaingan yang semakin tajam pada industri jasa Pendidikan Tinggi Swasta disamping dipicu oleh jumlah PTS yang semakin banyak, juga dipicu adanya jumlah calon mahasiswa yang semakin berkurang. Salah satu sebabnya adalah otonomi kampus di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dimana PTN harus mandiri karena subsidi dikurangi sehingga mau tidak mau PTN harus berupaya keras untuk dapat menutupi biaya operasional yang ada. Padahal menurut Aulia Chloridiany (2003) biaya operasional kampus cukup besar, sehingga menjadi tanggungan PT tersebut. Oleh karena itu dibukalah bermacam pintu gerbang untuk masuk PTN, seperti program Strata-1 (S-1), diploma 3 (D-3), S-2, atau bahkan S-3. Program S-1 pun dibagi dua, yakni S-1 reguler dan S-1 ekstensi. Ditambahkan pula oleh Abdulah Sidik (2003), program S-1 ekstensi yang merupakan sarana bagi mereka yang sudah bekerja tapi masih membutuhkan kemampuan setara S-1, akhir-akhir ini juga berlaku atau dibuka bagi mereka yang baru lulus SMU. Dengan demikian berarti ada tambahan daya tampung PTN, yang berakibat semakin berkurang jumlah mahasiswa yang akan masuk PTS.

Masalah yang lain menurunnya calon mahasiswa ke PTS adalah adanya kebijakan Depdiknas yang mulai dilaksanakan tahun 2003 yaitu tentang penerapan STK (Surat Tanda Kelulusan) dan STTB (Surat Tanda Tamat Belajar) untuk lulusan SMU dan SMK, dimana siswa yang lulus ujian Nasional diberikan STK dan STTB dan boleh melanjutkan ke Perguruan Tinggi, sedangkan yang tidak lulus ujian Nasional tidak diberi STK tapi hanya STTB dan tidak boleh melanjutkan ke Perguruan Tinggi. Aptisi (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia) *dalam* Jawa Pos (2003) menilai larangan kuliah bagi lulusan SMU yang tidak ber STK akan mengurangi calon mahasiswa. Satu-satunya

jalan bagi lulusan SMU yang tidak ber STK adalah bekerja. Biasanya mereka meningkatkan karir pekerjaannya dengan melanjutkan kuliah sebab gelar kesarjanaan sangat mempengaruhi jenjang karir seseorang. PTS yang biasanya mendapat mahasiswa dari pekerja tidak ada tempat lagi.

Persaingan yang ketat bagi PTS nantinya juga berasal dari Perguruan Tinggi asing yang membuka cabang di Indonesia, sudah ada enam negara yakni New Zaeland, Australia, Filipina, Malaysia, Singapura dan Jepang mengajukan membuka cabang di Indonesia dan Surabaya menjadi alternative kedua setelah Jakarta (Jawa Pos, 2003).

Jadi untuk menghadapi persaingan, mempertahankan dan menarik pelanggan, penyedia jasa PTS harus meningkatkan kualitas pelayanannya sehingga pelanggan puas, dan menjadi loyal. Namun masih dijumpai penyedia jasa PTS yang kurang serius menangani harapan/keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan (service quality) yang diberikan masih buruk (poor service). Seringkali terdengar tentang keluhan pelanggan atas rendahnya kualitas jasa yang mereka terima, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui media yang ada. Seperti misalnya keluhan tentang *wujud fisik* yang meliputi sarana prasarana termasuk teknologi dan penampilan karyawan yang kurang memadai dan tidak sesuai dengan propaganda, keluhan *keandalan* yaitu pelayanan yang dijanjikan belum tepat waktu dan akurat, keluhan *ketanggapan* berupa kurangnya kemauan karyawan membantu dan memberikan pelayanan dengan cepat, keluhan *jaminan/kepastian* yaitu kurangnya jaminan atas pengetahuan dan kemampuan karyawan sesuai tugasnya, dan keluhan *empati* yaitu kurangnya perhatian yang tulus dan bersifat individual dalam memberikan pelayanan. Hal ini membuktikan bahwa masih banyak penyedia jasa perguruan

tinggi yang kurang memahami sepenuhnya pentingnya konsep kualitas pelayanan jasa.

Pada pokoknya konsep kualitas pelayanan (service quality) adalah berorientasi pada pelanggan (consumer oriented) yaitu selalu berupaya memuaskan keinginan atau permintaan pelanggan berdasarkan harapan mereka. Kotler (1997) menguraikan jika didalam perusahaan manufacture dikenal "zero defects" (tanpa cacat) maka sasaran penyedia jasa termasuk perguruan tinggi adalah "zero customer defection" (tak ada pelanggan yang lari). Untuk itu penyedia jasa perlu mengenali harapan pelanggan yang menyangkut kualitas pelayanan, dan kemudian berusaha mengupayakan pelayanan yang sesuai bahkan lebih tinggi dari harapan pelanggan.

Berbagai tindakan pelanggan yang kecewa atas mutu pelayanan yang diterima. dapat digambarkan berikut:

1. Avilianus & Wilfridus Elu (1997) menunjukakan bahwa:
   a. 95 % dari konsumen yang tak puas memilih untuk tidak melakukan pengaduan tetapi sebagian besar cukup menghentikan pembelian (Kotler, 1997 : 22). Jika ada satu pengaduan dalam satu hari, maka berarti ada 19 kasus lain yang serupa yang tidak dilaporkan.
   b. Untuk kasus perbankan, Grubbs dan Reidenbach (1991:9) memperkirakan, satu orang nasabah yang tidak puas akan menceritakan pengalamannya kepada sekitar 9 orang. Dan 13 % dari nasabah yang tidak puas akan menginformasikannya kepada 20 orang lain lagi.
   c. Abrecht dan Zemke *dalam* Kotler (1997) menunjukkan bahwa 54 – 70 % dari pelanggan yang mengadu akan menjalin hubungan bisnis kembali dengan organisasi, jika ada penyelesaian yang baik. Angka ini dapat

meningkat 95 %, jika pengaduan diselesaikan dengan cepat. Mereka yang puas dengan pemecahan yang diterima cenderung untuk menceritakan perlakuan yang mereka terima kepada rata-rata lima orang.

2. Jemsly Hutabarat (1997) menunjukkan bahwa konsumen yang kecewa akan menyebarkan dari mulut ke mulut kepada 11 orang kenalannya, sementara jika dia puas hanya menyebarkan ke 3 orang saja.

Perguruan tinggi yang juga sebagai salah satu dari industri penyedia jasa nirlaba, tidak boleh tidak serius dalam menangani kualitas pelayanannya. Manajemen penyedia jasa perguruan tinggi harus mengenal betul pelanggannya, tahu apa yang diharapkan mereka atas mutu pelayanan, dan kemudian fokus pada pemenuhan harapan pelanggan. Jadi pada intinya disini dituntut adanya komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan, yaitu dukungan menyeluruh baik pimpinan, dosen dan karyawan untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi sesuai harapan pelanggan (Robinson 1981 *dalam* Natalisa 1999, Zeithaml *et al.* 1988, Hartline dan Ferrel 1996).

Komitmen manajemen yang fokus pada kualitas pelayanan yang sesuai harapan pelanggan, haruslah didasarkan pada hasil riset yang benar terhadap pelanggan dan bukan didasarkan pada persepsi yang ada di benak manajemen. Jika tidak, seringkali timbul kesenjangan (gap) antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen (Zeithaml *et al.*, 1988).

Setelah komitmen manajemen terfokuskan, kemudian perlu adanya pemasaran internal, yaitu pemasaran oleh penyedia jasa untuk melatih dan memotivasi secara efektif karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dan semua karyawan yang bertugas memberi pelayanan pendukung untuk bekerja sebagai suatu tim agar memuaskan pelanggan (Kotler, 1997, 2000, Quester dan Kelly, 1999, Lupiyoadi, 2001).

Selain dari itu, penyedia jasa perguruan tinggi harus juga berupaya untuk selalu meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, memberi kewenangan bertindak dan kompensasi yang memadai. Peningkatan kepuasan kerja karyawan diharapkan akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan (Hartline dan Ferrel, 1996, Said 2002).

Kualitas pelayanan yang diterima dan dirasakan oleh pelanggan merupakan cermin dari kinerja penyedia jasa. Apabila kinerja penyedia jasa yang dirasakan pelanggan sama atau lebih besar dari harapan pelanggan, maka dapat dipastikan pelanggan akan merasa puas bahkan sangat puas (Cronin dan Taylor, 1992, Parasuraman *et al.,* 1998). Kepuasan pelanggan yang meningkat seringkali diikuti dengan peningkatan loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan yang dilakukan menurut Zeithaml *et al*. (1996) meliputi:

1. Membicarakan hal-hal yang positif kualitas jasa XYZ kepada orang lain
2. Merekomendasikan jasa XYZ kepada orang lain
3. Mendorong teman atau relasi bisnis untuk berbisnis dengan XYZ.
4. Mempertimbangkan XYZ sebagai pilihan pertama dalam membeli/ menggunakan jasa
5. Melakukan bisnis lebih banyak diwaktu yang akan datang

1.2. Rumusan Masalah

Peningkatan jumlah PTS tentunya membawa dampak persaingan yang semakin meningkat. Masing-masing penyedia jasa berusaha menarik, memelihara, bahkan berebut pelanggan (mahasiswa) yang ada. Oleh karena jasa merupakan aktivitas yang tak berwujud dan yang memerlukan interaksi

antara pelanggan dan penyedia jasa, maka tidak bisa tidak segenap perhatian penyedia jasa haruslah berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan khususnya terhadap kualitas pelayanan, sehingga pelanggan terpuaskan dan loyal terhadap penyedia jasa.

Masalah yang kemudian timbul adalah seringkali kualitas pelayanan yang diterima atau dirasakan pelanggan/mahasiswa tidak sesuai dengan harapan mereka. Hal ini terjadi karena kualitas pelayanan yang diberikan oleh penyedia jasa hanya berdasarkan persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan/mahasiswa. Untuk itu agar kualitas pelayanan yang diterima mahasiswa sesuai dengan harapan mereka, maka penyedia jasa haruslah berorientasi pada riset pemasaran. Riset pemasaran yang dilakukan dengan baik, hasilnya akan dapat memberikan informasi yang akurat sehingga dapat menjelaskan secara obyektif kenyataan yang ada dan bebas dari pengaruh keinginan pribadi. Dengan demikian persepsi penyedia jasa terhadap harapan pelanggan atas kualitas pelayanan akan sama dengan harapan pelanggan itu sendiri (Zeithaml *et al.* 1988, Kotler 1997, 2000, Rangkuti 2001).

Hasil riset pemasaran yang baik agar dapat terlaksana dengan baik, perlu adanya komitmen manajemen pada kualitas pelayanan. Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan yaitu dukungan manajemen (pimpinan, dosen, karyawan) untuk memberikan kualitas pelayanan yang tinggi sesuai harapan pelanggan (mahasiswa) (Robinson 1981 *dalam* Natalisa 1999, Zeithaml *et al.* 1988, Hartline dan Ferrel 1996). Komitmen yang fokus ke pelanggan ini haruslah menjadi komitmen bersama bagi semua sumber daya yang ada, baik dari tingkat manajemen atas, manajemen menengah, sampai pada staf petugas pelayanan (Lupiyoadi, 2001).

Untuk mendukung komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, perlu adanya pemasaran internal. Pemasaran internal yaitu pemasaran oleh penyedia jasa untuk melatih dan memotivasi secara efektif karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dan semua karyawan yang bertugas memberi pelayanan pendukung untuk bekerja sebagai suatu tim agar memuaskan pelanggan (Quester dan Kelly 1999, Kotler 1997, 2000, Lupiyoadi 2001).

Selain dari itu, penyedia jasa perguruan tinggi harus juga berupaya untuk selalu meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, memberi kewenangan bertindak dan kompensasi yang memadai. Peningkatan kepuasan kerja karyawan diharapkan akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan (Hartline dan Ferrel, 1996, Said 2002).

Jadi untuk menghadapi persaingan, mempertahankan dan menarik pelanggan, penyedia jasa PTS harus meningkatkan kualitas pelayanannya sehingga pelanggan puas, dan menjadi loyal. Untuk itu faktor-faktor berikut ini yaitu, orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, pemasaran internal, dan kepuasan kerja, diduga dapat mempengaruhi peningkatan kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, sehingga rumusan masalah yang dapat ditarik dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah orientasi riset pemasaran PTS berpengaruh langsung terhadap (a) kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, (b) kepuasan pelanggan dan (c) loyalitas pelanggan?
2. Apakah komitmen manajemen pada kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung terhadap (a) kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, (b) kepuasan pelanggan dan (c) loyalitas pelanggan?

3. Apakah pemasaran internal PTS berpengaruh langsung terhadap (a) kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, (b) kepuasan pelanggan dan (c) loyalitas pelanggan?
4. Apakah kepuasan kerja karyawan PTS berpengaruh langsung terhadap (a) kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, (b) kepuasan pelanggan dan (c) loyalitas pelanggan?
5. Apakah kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan PTS berpengaruh langsung terhadap (a) kepuasan pelanggan dan (b) loyalitas pelanggan?
6. Apakah kepuasan pelanggan PTS berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung orientasi riset pemasaran PTS terhadap (a) kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, (b) kepuasan pelanggan dan (c) loyalitas pelanggan
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung komitmen manajemen pada kualitas pelayanan PTS terhadap (a) kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, (b) kepuasan pelanggan dan (c) loyalitas pelanggan.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung pemasaran internal PTS terhadap (a) kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, (b) kepuasan pelanggan dan (c) loyalitas pelanggan.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan kerja karyawan PTS terhadap (a) kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, (b) kepuasan pelanggan dan (c) loyalitas pelanggan.

5. Untuk mengetahui pengaruh langsung kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan PTS terhadap (a) kepuasan pelanggan dan (b) loyalitas pelanggan.
6. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan pelanggan PTS terhadap loyalitas pelanggan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan bidang pemasaran jasa khususnya yang berhubungan dengan kualitas pelayanan pada Perguruan Tinggi Swasta.
2. Sebagai masukan dan pijakan-pikir bagi manajemen PTS dalam menentukan atau membuat keputusan kebijakan dan strategi pemasaran terkait layanan yang berorientasi pelanggan khususnya pada upaya-upaya peningkatan kualitas pelayanan yang sesuai bahkan melebihi harapan pelanggan (mahasiswa), sehingga diharapkan pelanggan menjadi puas dan kemudian menjadi loyal.
3. Peningkatan kualitas pelayanan PTS yang terus menerus dilakukan, secara luas diharapkan akan mampu meningkatan mutu/kualitas lulusan yang handal di bidangnya, siap dan mampu beradaptasi dalam kerja nantinya, serta mampu bersaing dalam era global dan datangnya perguruan tinggi asing yang membuka cabang di Indonesia.
4. Memperluas wawasan dan cakrawala pandang bagi peneliti terhadap kedalaman teori bidang pemasaran jasa khususnya konsep-konsep teori kualitas pelayanan yang dicoba diterapkan pada PTS, sehingga diharapkan memungkinkan penemuan konsep baru.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Secara umum penelitian utama terdahulu yang mendukung variabel – variabel penelitian ini yaitu: (1) Orientasi riset pemasaran, didukung oleh penelitian Zeithaml *et al.* (1998); (2) Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, didukung oleh penelitian Hartline & Ferrel (1996), Zeithaml *et al.* (1988), dan Natalisa (1999); (3) Pemasaran internal, didukung oleh penelitian Quester & Kelly (1999); (4) Kepuasan kerja, didukung oleh penelitian Hartline & Ferrel (1996), Natalisa (1999), dan Said (2002); (5) Kualitas pelayanan, didukung oleh penelitian Zeithaml *et al.* (1985, 1996), Cronin & Taylor (1992, 1994), Hartline & Ferrel (1996), Quester & Kelly (1999), Natalisa (1999), Salehuddin (1999), Said (2002), dan Ilham (2004); (6) Kepuasan pelanggan, didukung penelitian Cronin & Taylor (1992), Natalisa (1999), Salehuddin (1999), dan Ilham (2004); (7) Loyalitas pelanggan, didukung penelitian Cronin & Taylor (1992), Zeithaml *et al.* (1996), Salehuddin (1999), dan Ilham (2004).

Pemaparan lebih lanjut dari penelitian utama terdahulu akan diuraikan satu persatu dibawah ini.

2.1.1. Zeithami, Berry, dan Parasuraman (1988)

Melakukan penelitian studi eksplorasi untuk menguiji adanya kesenjangan (gap) dalam "Konsep model kualitas pelayanan" (Parasuraman *et al.* 1985). Studi ini tidak menggunakan tes hipotesa, tetapi hanya berupa proposisi yang mencoba menggali alasan terjadinya empat gap dari lima gap yang ada dalam model diatas. Studi ini dilakukan dengan observasi dalam tiga tahap. Tahap 1, melakukan interview dengan pertanyaan terbuka terhadap 3 sampai 4 eksekutif pada 4 perusahaan jasa; bank, brokerage house, perusahaan perbaikan dan pemeliharaan, dan perusahaan kartu kredit. Tahap 2, melakukan interview terhadap manajer dan karyawan pada

tingkatan yang bervariasi baik secara kelompok ataupun perorangan di 12 cabang Bank Nasional. Tahap 3, melakukan interview terhadap 11 senior manajer pada 6 perusahaan jasa nasional; 2 bank, 2 perusahaan asuransi dan 2 perusahaan telepon nasional.

Hasil temuan dilaporkan bahwa:

1. Terjadinya Gap-1, yaitu perbedaan antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan, disebabkan karena faktor: a. orientasi riset pemasaran, b. komunikasi keatas, dan c. tingkatan manajemen.
2. Terjadinya Gap-2, yaitu perbedaan antara persepsi manajemen dengan spesifikasi kualitas pelayanan, disebabkan karena faktor: a. komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, b. penetapan tujuan, c. standar kerja, dan d. kelayakan persepsi.
3. Terjadinya Gap-3, yaitu perbedaan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan penyampaian jasa, disebabkan karena faktor: a. team kerja, b. ketepatan kerja karyawan, c. ketepatan kerja teknologi, d. pengawasan yang diterima, e. system pengawasan oleh pengawas, f. konflik peran, dan g. peran ganda.
4. Gap-4, yaitu perbedaan antara penyampaian jasa dengan komunikasi keluar (external), disebabkan karena faktor: a. komunikasi horizontal, dan b. kecenderungan janji berlebihan.

Persamaan penelitian ini adalah:

1. Bidang kajian utama kualitas pelayanan (service quality).
2. Variabel penelitian yang sama yaitu: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, dan kualitas pelayanan dirasakan/diterima pelanggan.

Perbedaan penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian Zeithaml *et al*. diatas adalah perusahaan jasa: Bank, Brokerage house, perusahaan perbaikan dan pemeliharaan, perusahaan kartu kredit, perusahaan asuransi, dan perusahaan telepon nasional, sedang disini obyeknya PTS di Jawa Timur.

2. Penelitian Zeithaml *et al.* berupa riset eksplorasi, disini penelitiannya berupa riset kausal.
3. Variabel penelitian Zeithaml *et al.* adalah: a. orientasi riset pemasaran, b. komunikasi keatas, c. tingkatan manajemen. d. komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, e. penetapan tujuan, f. standar kerja, g. kelayakan persepsi, h. team kerja, i. ketepatan kerja karyawan, j. ketepatan kerja teknologi, k. pengawasan yang diterima, l. sistem pengawasan oleh pengawas, m. konflik peran, n. peran ganda, o. komunikasi horizontal, dan p. kecenderungan janji berlebihan. Disini variable penelitian terdiri dari: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.
4. Alat analisis Zeithaml *et al.* menggunakan metode kualitatif, disini alat analisis menggunakan metode kuantitatif SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan program computer AMOS 4.

2.1.2. Cronin dan Taylor (1992)

Meneliti tentang pengukuran kualitas pelayanan dengan judul Penilaian Ulang dan Perluasan. Disini dikaji tentang rumusan masalah yaitu: 1. apakah pengukuran kualitas pelayanan berdasar Kinerja (SERVPERF = Service Performance) lebih akurat dibanding berdasarkan SERVQUAL (Service Quality), Weighted SERVQUAL, atau Weighted SERVPERF; 2. Bagaimana hubungan antara kualitas pelayanan, kepuasan konsumen/pelanggan, dan intensitas pembelian (purchase intentions).

Hasil penelitian dilaporkan bahwa:

1. Pengukuran skala kualitas pelayanan berdasarkan kinerja (SERVPERF) lebih baik dari pada menggunakan ukuran SERVQUAL, Weigthed SERVQUAL dan Weighted SERVPERF, namun demikian tiga dari empat perusahaan jasa yang diteliti yaitu, Bank, Pengendali Hama dan Fast Food didapat hasil pengukuran berdasarkan SERVQUAL lebih baik dibandingkan menggunakan ukuran Weighted SERVQUAL.
2. Untuk menilai ketepatan hubungan antara kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan intensitas pembelian, maka dari dua model yang ada yang mempunyai ketepatan lebih unggul adalah model–2 yaitu pengukuran berdasarkan SERVPERF untuk 4 industri jasa, sedangkan model-1 yaitu pengukuran berdasarkan SERVQUAL ketepatan unggul (good fit) hanya untuk 2 industri jasa.
3. Kualitas pelayanan mempunyai dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan.
4. Kepuasan pelanggan mempunyai dampak signifikan terhadap intensitas pembelian.
5. Kualitas pelayanan tidak mempunyai dampak signifikan terhadap intensitas pembelian.

Persamaan penelitian ini adalah:

1. Bidang kajian utama *service quality* (kualitas pelayanan).
2. Variabel penelitian yang sama yaitu: kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan
3. Dimensi kualitas pelayanan menggunakan 5 dimensi.

Perbedaan penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian Cronin & Taylor di 4 industri jasa yaitu, Bank, Pengendali Hama, Fast Food, dan binatu (dry cleaning), disini obyeknya PTS se Jawa Timur.
2. Variabel penelitian Cronin & Taylor terdiri dari: kualitas pelayanan (yang skala pengukurannya berdasarkan SERVPERF, SERVQUAL, Weighted SERVQUAL dan Weighted SERVPERF), kepuasan pelanggan dan intensitas pembelian pelanggan. Untuk meneliti hubungan antara 3 variabel tersebut, Cronin menggunakan 2 model, dimana model-1 menggunakan pengukuran berdasarkan SERVQUAL, dan model-2 menggunakan pengukuran berdasar SERVPERF. Disini variabel penelitian terdiri dari: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.
3. Model analisa Cronin & Taylor menggunakan Confirmatory Analysis dan Structural Models., kemudian diolah dengan fasilitas program LISREL VII dan SPSS 10. Disini model analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan fasilitas program AMOS 4.

1407228

2.1.3. Cronin dan Taylor (1994)

Melakukan penelitian pustaka (*library research*) dengan membandingkan dua konsep pengukuran kualitas pelayanan, pertama konsep dari parasuraman *et al.* (1994) yaitu mengukur kualitas pelayanan berdasarkan persepsi.minus harapan, kedua konsep dari Cronin & Taylor (1992,1994) yaitu mengukur kualitas pelayanan berdasarkan kinerja (*performance*).

Hasil temuan menyimpulkan, tidak perlu mengukur harapan pelanggan untuk riset kualitas pelayanan, selanjutnya dikatakan bahwa "persepsi – harapan" kurang tepat sebagai dasar pengukuran kualitas pelayanan. Menjawab kritikan Parasuraman *et al.* (1994) terhadap tulisan Cronin & Taylor (1992) tentang pengukuran kualitas pelayanan berdasarkan kinerja (SERVPERF) dikatakan oleh Cronin & Taylor (1994) bahwa hal itu lebih terkait masalah interpretasi dari pada masalah substansinya. Akhirnya Cronin & Taylor (1994) mengakui bahwa karya rintisan Parasuraman *et al.* (1985, 1988, 1991,1994) telah menghasilkan kontribusi yang signifikan pada riset-riset kualitas pelayanan.

Penelitian lebih lanjut perlu mengkaji pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, nilai pelayanan, dan kehendak pembelian.

Persamaan penelitian ini adalah:

1. Bidang kajian utama service quality (kualitas pelayanan)
2. Dimensi kualitas pelayanan menggunakan 5 dimensi.

Perbedaan penelitian ini adalah:

1. Bentuk penelitian Cronin & Taylor adalah studi pustaka (library research), disini bentuk penelitiannya adalah kausalitas.
2. Variabel penelitian yang dibahas Cronin & Taylor terfokus hanya pada kualitas pelayanan dengan membandingkan model pengukuran berdasar kinerja dan berdasar "persepsi – harapan". Disini variable penelitiannya terdiri dari: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.

3. Alat analisa Cronin & Taylor menggunakan metode kualitatif. Disini alat analisisnya menggunakan metode kuantitatif SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan fasilitas program AMOS 4.

2.1.4. Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (1996)

Melakukan penelitian untuk mengetahui dampak SERVQUAL terhadap prilaku tertentu yang menunjukkan apakah pelanggan tetap setia atau membelot/ pindah dari perusahaan. Hasil-hasil dari studi pada multi perusahaan yang mengkaji hubungan dari model-model yang terkait dengan kehendak berprilaku-membeli (*Behavior Intentions*) menunjukkan bukti kuat bahwa prilaku pelanggan terpengaruh oleh kualitas pelayanan.

Hasil penelitian dilaporkan bahwa:

1. Tingkat kualitas pelayanan yang nilainya berada pada daerah yang ditoleransi atau *Zone of tolerance* (adalah zona nilai tertinggi dari skore pentingnya kualitas pelayanan dan nilai skore minimal kualitas pelayanan yang dapat diterima) berpengaruh positif terhadap loyalitas (*loyalty*) dan membayar lebih (*pay more*), serta berpengaruh negatif terhadap perpindahan (*switch*) dan *external response*.
2. Nilai R^2 (R-square) yang menunjukkan ada hubungan kuat antara kualitas pelayanan dan behavioral intentions berturut-turut dari yang terkuat yaitu, loyalty, switch, paymore, dan external response.
3. Untuk perusahaan murni jasa yaitu, asuransi mobil dan asuransi jiwa, dimensi loyalty dan switch mempunyai hubungan lebih kuat terhadap kualitas pelayanan dibandingkan dengan perusahaan jasa produk seperti pabrikan computer dan penjual eceran. Sedangkan dimensi membayar lebih (paymore) berlaku kebalikannya.

4. Pelanggan yang tidak mengalami masalah pelayanan mempunyai intensitas berprilaku (*behavioral intentions*) yang menguntungkan yaitu tetap setia (*Loyalty*) dan membayar lebih (*paymore*) dengan score paling baik.
5. Pelanggan yang mengalami masalah pelayanan tapi dapat terpecahkan atau terselesaikan mempunyai intensitas berprilaku (behavioral intentions) yang menguntungkan yaitu tetap setia (*Loyalty*) dan membayar lebih (paymore) dengan score lebih baik dibandingkan skore pelanggan yang mengalami masalah pelayanan tapi tidak terselesaikan.

Persamaan penelitian ini adalah:

1. Bidang kajian utama service quality (kualitas pelayanan).
2. Variabel penelitian yang sama: kualitas pelayanan dan loyalitas pelanggan
3. Dimensi kualitas pelayanan menggunakan 5 dimensi.

Perbedaan penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian Zeithaml *et al.* di 4 perusahaan jasa yaitu, Pabrik computer, penjualan eceran, perusahaan asuransi mobil dan perusahaan asuransi jiwa, disini obyeknya PTS se Jawa Timur.
2. Variabel penelitian Zeithaml *et al.* terdiri dari: kualitas pelayanan dan intensitas berprilaku (*behavioral intentions*) yang dijabarkan dalam 4 dimensi yaitu, loyalitas (*loyalty*), membayar lebih (*pay more*), perpindahan (*switch*) dan respon keluar (*external response*). Disini variable penelitian terdiri dari: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.
3. Alat analisa Zeithaml *et al.* menggunakan Factor Analysis dan *Multiple Regression Analysis*. Disini model analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan fasilitas program AMOS 4.

2.1.5. Hartline dan Ferrell (1996)

Meneliti tentang tatap muka atau temu muka dalam proses penyampaian jasa yang terdiri dari: (1) temu muka karyawan – pelanggan, (2) peran pekerja dalam temu muka, dan (3) temu muka manajer – karyawan. Ada sembilan variabel yang diteliti dan sepuluh pernyataan hipotesa yang dibuat, yang kemudian diuji dengan teknik analisis *Structural Equation Modelling* menggunakan LISREL 8 menghasilkan temuan-temuan yang tersaji sebagai berikut:

1. Dalam temu muka karyawan – pelanggan didapat hasil penelitian yaitu:
   (1) Kepercayaan diri karyawan dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dengan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan.
   (2) Kepercayaan diri karyawan berpengaruh lebih kuat terhadap persepsi konsumen/pelanggan dibandingkan dengan kepuasan kerja karyawan.
   (3) Karyawan yang mudah beradaptasi (dalam pelayanan) tidak berpengaruh signifikan terhadap persepsi pelanggan atas kualitas pelayanan.
2. Dalam peran pekerja bertemu/bertatap muka didapat hasil penelitian:
   (1) Pekerja yang percaya diri mempunyai pengaruh signifikan dan negative dengan kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi percaya diri cenderung mengurangi kepuasan kerja.
   (2) Pekerja yang percaya diri tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap adaptasi pekerja.
   (3) Peran ganda mempunyai pengaruh signifikan negative terhadap percaya diri pekerja, kepuasan kerja, dan adaptasi pekerja.
   (4) Konflik peran tidak mengurangi percaya diri pekerja, kepuasan kerja dan adaptasi pekerja. Sebaliknya konflik peran mempunyai pengaruh

MILIK PERPUSTAKAAN Universitas Brawijaya

signifikan positif terhadap percaya diri. Konflik peran juga mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap peran ganda. Jadi secara keseluruhan hasil menunjukkan bahwa peran ganda mempunyai pengaruh langsung terhadap ketanggapan pekerja dalam bertatap muka dan menyertai sebagian besar pengaruh terhadap konflik peran.

3. Dalam temu/tatap muka manajer – karyawan didapat hasil penelitian:

(1) Pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, sebaliknya pemberdayaan juga meningkatkan konflik peran. Bagaimanapun hasil mengindikasikan bahwa pemberdayaan mempunyai pengaruh negative tak langsung terhadap kepuasan kerja dan adaptasi, dan juga berpengaruh positif tak langsung dengan peran ganda. Secara keseluruhan hasil menyarankan bahwa lebih dahulu karyawan diberdayakan agar lebih meyakinkan dalam keahlian kerja mereka, dan pengalaman mereka meningkatkan konflik dan peran ganda.

(2) Evaluasi karyawan berdasarkan prilaku dapat meningkatkan adaptasi karyawan dan menurunkan konflik peran karyawan. Bagaimanapun hasil mengindikasikan bahwa evaluasi berdasarkan prilaku mempunyai pengaruh positif tak langsung terhadap kepuasan kerja, dan berpengaruh negative tak langsung dengan kepercayaan diri dan peran ganda karyawan.

(3) Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan (MCSQ = Management Comitmen Service Quality) yang meningkat dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan dan evaluasi karyawan berdasar prilaku. Walaupun tidak dihipotesakan, hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa MCSQ dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini adalah:

1. Bidang kajian menyangkut service quality (kualitas pelayanan).
2. Variabel penelitian yang sama yaitu: komitmen manajemen pada kualitaspelayanan dan kepuasan kerja.
3. Alat analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* dengan fasilitas program LISREL, disini menggunakan program AMOS 4.

Perbedaan penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian Hartline dan Ferrell pada perusahaan jasa perhotelan, disini obyeknya PTS se Jawa Timur.
2. Variabel penelitian Hartline dan Ferrell ada sembilan yang terdiri dari: (1) Persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan (Customer's perceived service quality), (2) Percaya diri karyawan (Employee self-efficacy), (3) Kepuasan kerja karyawan (employee job satisfaction), (4) Adaptasi karyawan (employee adaptability), (5) Peran ganda karyawan (role ambiguity), (6) konflik peran karyawan (role conflict), (7) Pemberdayaan karyawan (empowerment), (8) Evaluasi berdasar prilaku (behavior-based evaluation), (9) Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan (Management Comitmen to Service Quality = MCSQ). Disini variable penelitian terdiri dari: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.

2.1.6. Quester dan Kelly (1999)

Meneliti tentang praktek pemasaran internal (*internal marketing*) pada sector keuangan di Australia, dalam bentuk penelitian studi eksplorasi.

Hasil temuan dilaporkan bahwa:

1. 48,9% responden (karyawan lembaga keuangan) menyatakan telah mengenal konsep pemasaran internal, ini lebih tinggi dibanding penelitian sebelumnya di UK dimana hanya 15% saja responden yang mengenal pemasaran internal.
2. 31,8% perusahaan memilih definisi pemasaran internal sebagai penjualan/penyampaian ide ke karyawan agar "sadar pelanggan" atau fokus ke pelanggan.
3. Implementasi pemasaran internal, pelaksananya berturut-turut yang terlibat paling besar yaitu: direktur, manajer SDM, dan manajer marketing.
4. Untuk memonitor/mengevaluasi kegiatan pemasaran internal; 68% perusahaan menggunakan riset pasar internal untuk menilai sikap, kebutuhan dan keinginan karyawan; 44% perusahaan menggunakan riset pasar dengan metode "Audit riset involved survey" untuk memonitor efektifnya kegiatan pendidikan dan motivasi; 24% perusahaan menggunakan riset dengan metode "Mysteri shoppers"; 5,7% perusahaan menggunakan riset dengan metode survey segmentasi yaitu membeda-bedakan target karyawan.
5. Perusahaan besar dan perusahaan kecil berbeda signifikan dalam pelaksanaan pemasaran internal, dimana perusahaan besar lebih besar kemungkinannya menggunakan kegiatan pemasaran internal melalui pendidikan dan motivasi.

Persamaan penelitian ini adalah:

1. Bidang kajian utama adalah memotivasi dan mendidik karyawan agar "sadar pelanggan" atau fokus ke pelanggan.
2. Variabel penelitian yang sama adalah: pemasaran internal.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Perbedaan penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian Quester dan Kelly pada lembaga keuangan di Australia, disini obyek penelitian adalah PTS di Jawa Timur.
2. Penelitian Quester dan Kelly berupa riset eksplorasi, disini penelitian berupa riset kausalitas.
3. Variabel penelitian Quester dan Kellly hanya pemasaran internal, disini variable penelitiannya adalah: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.
4. Alat analisa Quester dan Kelly adalah: mean, mode, standar deviasi, dan chi-square test, disini alat analisisnya menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan fasilitas program AMOS 4.

2.1.7. Natalisa (1999)

Natalisa meneliti pengaruh komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan Maskapai Penerbangan Domestik (dilihat dari sudut pandang pelanggan dan penyaji jasa), melaporkan: pertama, mayoritas pelanggan Maskapai domestic (64,8 %) merasa tidak puas dengan layanan yang diterima, kedua, persepsi pelanggan atas kualitas pelayanan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan pelanggan, ketiga, pemenuhan janji Maskapai (kesesuaian antara kualitas dengan komunikasi eksternal) memiliki pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan pelanggan, keempat, secara keseluruhan, tingkat kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan domestic tidak dibedakan oleh variable harga dan pribadi, tetapi dibedakan oleh variable persepsi pelanggan terhadap kualitas

layanan, kesesuaian antara kualitas layanan dengan promosi, dan situasi, kelima, variable situasi (on time performance) terbukti merupakan variable pembeda tingkat kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan segmen bisnis, dan variable harga tidak terbukti sebagai variabel pembeda segmen pelanggan wisata dan kunjungan keluarga, keenam, komitmen manajemen terhadap kualitas layanan memberikan pengaruh tak langsung yang positif terhadap tingkat kepuasan pelanggan melalui persepsi pelanggan dan kualitas layanan. Sebaliknya kepuasan kerja karyawan (front-lines) tidak terbukti memberikan pengaruh positif terhadap persepsi pelanggan atas kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Jadi penelitian ini membuktikan bahwa komitmen manajemen dapat meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan.

Persamaan penelitian ini adalah:

1. Bidang kajian utama service quality (kualitas pelayanan).
2. Variabel penelitian yang sama adalah: komitmen manajemen, kepuasan kerja, kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan.
3. Dimensi kualitas pelayanan menggunakan 5 dimensi.

Perbedaan penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian Natalisa pada perusahaan Penerbangan Domestik, disini obyeknya adalah PTS se Jawa Timur.
2. Variabel penelitian Natalisa terdiri dari: komitmen manajemen, kepuasan kerja karyawan, persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan, kesesuaian komunikasi eksternal terhadap kualitas pelayanan, harga, situasi, pribadi dan kepuasan pelanggan. Disini terdiri dari: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja

karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan

3. Alat analisa Natalisa menggunakan regresi, analisa faktor, diskriminan dan Path analysis. Disini model analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan fasilitas program AMOS 4.

2.1.8. Salehuddin (1999)

Meneliti pengaruh kualitas jasa (service quality) terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (studi kasus pada perguruan tinggi swasta Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkucecwara Malang), melaporkan: pertama, terdapat kesenjangan antara persepsi mahasiswa dengan kinerja kualitas jasa, dimana kesenjangan tertinggi ada pada dimensi ketanggapan (responsiveness) dan empati (emphaty), kedua, kualitas jasa bukan variable antiseden dari kepuasan pelanggan tetapi terjadi saling mempengaruhi keduanya, ketiga, hanya tingkat kualitas yang berada diatas zone of tolerance yang dapat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas mahasiswa, keempat, secara bersama-sama dimensi kualitas jasa berpengaruh signifikan terhadap kepuasan mahasiswa dan secara individual hanya dimensi fisik nyata (tangible) dan ketanggapan (responsiveness) yang berpengaruh signifikan, pengaruh dimensi kualitas jasa terhadap loyalitas – secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap loyalitas mahasiswa dan secara individual hanya tiga dimensi yang berpengaruh signifikan, yaitu responsiveness, assurance, dan emphaty.

Persamaan penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian sama-sama Perguruan Tinggi.
2. Bidang kajian utama service quality (kualitas pelayanan).

3. Variabel penelitian yang sama adalah: kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.
4. Dimensi kualitas pelayanan menggunakan 5 dimensi.
5. Menggunakan diagram "Expectation – Performance" untuk menganalisis kesenjangan antara harapan pelanggan dan kinerja PTS terhadap kualitas pelayanan.

Perbedaan penelitian ini adalah:

1. Tempat penelitian Salehudin hanya 1 PTS yaitu STIE Malangkucecwara, disini PTS se Jawa Timur.
2. Variabel penelitian Salehudin terdiri dari: kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan PTS. Disini terdiri dari: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan
3. Model analisa Salehudin menggunakan Path analysis, Multiple Regression Analysis dengan persamaan Logit karena menggunakan skala nominal dan diolah dengan fasilitas program SPSS for Windows. Disini model analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan fasilitas program AMOS 4.

2.1.9. Said (2002)

Meneliti hubungan kausal faktor-faktor strategis terhadap kualitas pelayanan dan kinerja Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Indonesia, melaporkan bahwa kualitas pelayanan dipengaruhi oleh faktor-faktor pembelajaran organisasi, kemampuan analisis pasar, pemberdayaan

karyawan, sedangkan faktor kepemimpinan teknologi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan. Adapun faktor-faktor strategis yang mempengaruhi kinerja perguruan tinggi adalah pembelajaran organisasi dan kemampuan analisis pasar, sedangkan faktor lain seperti kepemimpinan teknologi, pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh.

Selanjutnya penelitian menghasilkan temuan teoritis sebagai berikut:

1. Faktor pembelajaran organisasi signifikan dan berpengaruh negatif terhadap kinerja PT.
2. Pembelajaran organisasi signifikan dan berpengaruh negative terhadap kepemimpinan teknologi.
3. Faktor kemampuan analisis pasar signifikan dan berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan.
4. Faktor kepemimpinan teknologi tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan dan kinerja perguruan tinggi.
5. Faktor pemberdayaan karyawan signifikan dan berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan.
6. Faktor pemberdayaan karyawan tidak signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi.
7. Faktor kepuasan kerja tidak signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

Persamaan penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian sama-sama Perguruan Tinggi
2. Bidang kajian utama service quality (kualitas pelayanan)
3. Variabel penelitian yang sama adalah: kepuasan kerja dan kualitas pelayanan

4. Model analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*)

Perbedaan penelitian ini adalah:

1. Tempat penelitian Said adalah PT di Indonesia, disini hanya PTS di Jawa Timur.
2. Dimensi kualitas pelayanan Said menggunakan 6 dimensi yaitu: tampilan fisik, ketanggapan, keandalan, empati, respek terhadap mahasiswa, dan pengetahuan dosen dan karyawan. Disini menggunakan 5 dimensi yaitu: wujud fisik, keandalan, ketanggapan, jaminan/kepastian, dan empati.
3. Variabel penelitian Said terdiri dari: pembelajaran organisasi, kemampuan analisis pasar, kepemimpinan teknologi, kualitas pelayanan, dan kinerja PT. Disini variable penelitian terdiri dari: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.

2.1.10. Ilham (2004)

Ilham meneliti analisis faktor dimensi kualitas dan pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, nilai pelanggan, dan loyalitas pelanggan pada Perum Pegadaian wilayah Malang dan Makasar, menghasilkan temuan penelitian sebagai berikut:

1. Kualitas interaksi yang terdiri dari sikap karyawan, prilaku karyawan dan keahlian karyawan mempunyai konstribusi terhadap kualitas pelayanan.
2. Kualitas lingkungan fisik yang terdiri dari kenyamanan ruangan dan keamanan gudang mempunyai konstribusi terhadap kualitas pelayanan.
3. Kualitas hasil akhir yang terdiri dari kecepatan proses, jaminan dan pemecahan masalah mempunyai konstribusi terhadap kualitas pelayanan.

4. Kualitas pelayanan yang terdiri dari kualitas interaksi, kualitas lingkungan fisik, dan kulitas hasil akhir mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan pelanggan, nilai pelanggan, dan loyalitas pelanggan.

Persamaan penelitian ini adalah:

1. Bidang kajian utama service quality (kualitas pelayanan)
2. Variabel penelitian yang sama adalah: kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan.
3. Model analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*)

Perbedaan penelitian ini adalah:

1. Tempat penelitian Ilham di Perum Pegadaian wilayah Malang dan Makasar, disini PTS di Jawa Timur.
2. Dimensi kualitas pelayanan Ilham menggunakan 3 dimensi yaitu: kualitas interaksi, kualitas lingkungan fisik, dan kualitas hasil akhir. Disini menggunakan 5 dimensi yaitu: wujud fisik, keandalan, ketanggapan, jaminan/kepastian, dan empati.
3. Variabel penelitian Ilham terdiri dari: kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, nilai pelanggan, dan loyalitas pelanggan. Disini variable penelitian terdiri dari: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.

Secara keseluruhan perbedaan yang mendasar antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada penggunaan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan. Penelitian terdahulu masing-masing hanya menyumbang satu atau dua faktor saja yang mempengaruhi kualitas pelayanan, kepuasan

pelanggan, dan loyalitas pelanggan. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan empat faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan, yaitu faktor: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, pemasaran internal, dan kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya ringkasan jurnal hasil penelitian utama terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1, sedangkan perbandingan penelitian ini dengan penelitian lain dapat dilihat pada Tabel 2.2.

2.2. Pokok-pokok Pengertian Tentang Perguruan Tinggi

Pokok – pokok pengertian tentang Perguruan Tinggi dirangkum dari berbagai sumber seperti: perundang-undangan dan peraturan yang terkait, kerangka pengembangan pendidikan tinggi jangka panjang 1996-2005, serta terbitan-terbitan dari Dirjen Dikti, Kopertis, ataupun yang lainnya.

2.2.1. Bentuk Perguruan Tinggi

Bentuk Perguruan Tinggi ada 5 (lima), yaitu:

1. Universitas adalah perguruan tinggi yang disamping menyelenggarakan pendidikan akademik dapat pula menyelenggarakan pendidikan professional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu.
2. Institut adalah perguruan tinggi yang disamping menyelenggarakan pendidikan akademik dapat pula menyelenggarakan pendidikan professional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu.

3. Sekolah Tinggi adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan professional dan akademik dalam lingkup satu disiplin ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian tertentu.
4. Politeknik adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan professional dalam sejumlah bidang pengetahuan khusus.
5. Akademi adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan professional dalam cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian tertentu.

2.2.2. Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi 1996-2005

Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (KPPTJP) tahun 1996-2005 adalah suatu rencana strategis pengembangan jangka panjang yang bertujuan menempatkan system Pendidikan Tinggi Nasional dengan segala keterbatasan yang ada, pada kedudukan yang baik dimasa depan agar mampu menanggapi tantangan yang dihadapi secara efektif. Ada tiga masalah utama dalam Pengembangan Pendidikan tinggi yaitu: (1) Paradigma Penataan Sistem Pendidikan Tinggi, (2) Peningkatan Relevansi dan Mutu, (3) Pemerataan Pendidikan Tinggi (Soehendro, 1996).

Tabel 2.1a. Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Zeithaml *et al.* (1988)

PENELITI	MASALAH	TEORI	DESAIN PENELITIAN			HASIL TEMUAN	CELAH ATAU KEKUATAN (KELEMAHAN) PENELITIAN LANJUTAN
			POPULASI & SAMPEL	INSTRUMEN & PENGUKURAN VARIABEL	ALAT ANALISIS		
Zeithaml *et al.* (1988)	Apakah faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya gap (kesenjangan) dalam konsep model kualitas pelayanan Parasuraman *et al.* (1985)?	Parasuraman *et al.* (1985) mengemukakan adanya gap (kesenjangan) dalam penyampaian kualitas pelayanan antara penyedia jasa dengan penerima jasa yaitu; Gap 1, Perbedaan antara harapan pelanmggan dengan persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan; Gap 2, Perbedaan antara persepsi manajemen dengan spesifikasi (rincian) kualitas pelayanan; Gap 3, Perbedaan antara spesifikasi kualitas pelayananan dengan penyampaian jasa; Gap 4, Perbedaan antara penyampaian jasa dengan komunikasi keluar.	Populasi semua perusahaan jasa. Sampel diambil dengan 3 tahap yaitu; Tahap1; Bank, Brokerage house, Perusahaan perbaikan dan pemeliharaan, Perusahaan kartu kredit, masing – masing diambil 3 s/d 4 eksekuitf. Tahap 2; 12 cabang Bank Nasional, masing – masing diambil manajer dan karyawan pada tingkatan yang bervariasi. Tahap 3; Bank, Perusahaan asuransi, Perusahaan telephon Nasional, masing – masing diambil 2 perusahaan dengan responden 11 manajer.	Instrumen penelitian adalah wawancara dan kuisioner. Tidak ada pengukuran variable. Bentuk studi eksplorasi dan studi *Cross-sectional*.	-----	Gap 1 terjadi karena faktor: a. Orientasi riset pemasaran, b. Komunikasi keatas, c. Tingkatan manajemen. Gap 2 terjadi karena faktor: a. Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, b. Penetapan tujuan, c. Standar kerja, d. Kelayakan persepsi Gap 3 terjadi karena faktor: a. Team kerja, b. Ketepatan kerja karyawan, c. Ketepatan kerja teknol;ogi, d. Pengawasan yang diterima, e. Sistem pengawasan oleh atasan, f. Konflik peran, g. Peran ganda. Gap 4 terjadi karena faktor: a. Komunikasi horizontal, b. Kecenderungan janji berlebihan.	Penelitian lebih lanjut perlu menganalisa konsep model pelayanan dengan teknik analisis *SEM* (*Structural Equation Modelling*) dengan menggunakan program computer *LISREL*. Penelitian lebih lanjut perlu menjawab pertanyaan: (1) Manakeh dari 4 gap kualitas pelayanan yang paling krusial/kritis dalam menjelaskan variasi kualitas pelayanan?; (2) Apa faktor utama tanggung jawab organisasi terhadap adanya 4 gap dalam kualitas pelayanan?.

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Tabel 2.1b. Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Cronin & Taylor (1992)

PENELITI	MASALAH	TEORI	DESAIN PENELITIAN			HASIL TEMUAN	CELAH ATAU KEKUATAN (KELEMAHAN) PENELITIAN LANJUTAN
			POPULASI & SAMPEL	INSTRUMEN & PENGUKURAN VARIABEL	ALAT ANALISIS		
Cronin & Taylor (1992)	Apakah pengukuran kualitas pelayanan berdasar kinerja (*Servperf*) lebih baik daripada ukuran *Servqual, Weighted Servqual* dan *Weighted Servperf.* Bagaimana hubungan antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan dan intensitas pembelian	*Service quality* digambarkan bentuk hubungan sikap tetapi tidak sama dengan kepuasan, *service quality* merupakan hasil perbandingan antara harapan dengan kinerja (Bolton dan Drew, 1991 ; Parasuraman etal 1988). Parasuraman *et al.* (1985), pengukuran *service quality* terdiri dari 10 dimensi. Parasuraman *et al.* (1988) pengukuran *service quality* disusun ulang menjadi 5 dimensi *tangible ; reliability ; responsiveness ; assurance* ; dan *empathy*) dengan 22 item.	Empat industri jasa ; bank; pengawas hama (pest control) ; dry cleaning and fast food setiap industri diambil 2 perusahaan dengan sample ; bank 188, pest control 175, dry cleaning 178, dan fast food 189.	- Persamaan *servqual* : *Service quality = (performance – expectations)* - Persamaan *weigted servqual servqual quality = importance* (performance – expectations)* - Persamaan *servperf : service quality = (performance)* - Persamaan *weighted servperf: service quality = importance* (performance)* - *Performance, expectations* dan *importance* diukur berdasar skala servqual dengan 22 item (Parasuraman etal 1988). Skore respon-responden berdasar point 7 point (1 rendah - 7 = tinggi) - Pengukuran kualitas secara keselurusan, kepuasan pelanggan dan perilaku pembelian mendatang masing-masing diukur dengan skala 1 item (single, item scale) dengan skor 7 point. - Hubungan antara variabel kualitas pelayanan kepuasan pelanggan dan intensifitas pembelian di uji dengan 2 model yaitu model 1 pengukuran berdasar *servqual* dan model 2 berdasar *servperf.*	- Confirmatory Factor Analysis - Analysis Path - Model Struktural - Oblimin Factor Analysis - Lisrel VIII - SPSS – X	- Pengukuran skala kualitas pelayanan berdasar servperf hasilnya lebih baik. - Hubungan antara variabel kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan intensitas pembelian yang hasilnya (good fit) lebih baik adalah model – 2 yaitu pengukuran berdasar servperf - Kualitas pelayanan mempunyai dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan - Kepuasan pelanggan berdampak signifikan terhadap intensitas pembelian. - Kualitas pelayanan tidak berdampak signifikan terhadap intensitas pembelian.	- Implikasi manajerial, manajer perlu melakukan strategi dalam program kepuasan konsumen yang fokus perhatian pada kualitas pelayanan. - Untuk riset mendatang perlu dipertimbangkan konsep lain berdasar sikap dalam pelayanan, dan obyek penelitian perlu diperluas lebih dari empat industri jasa, perlu dikembangkan pengukuran kinerja kualitas pelayanan dengan kriteria lain yaitu nilai pelayanan.

Repository Universitas Brawijaya

Tabel 2.1c. Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Cronin & Taylor (1994)

PENELITI	MASALAH	TEORI	DESAIN PENELITIAN			HASIL TEMUAN	CELAH ATAU KEKUATAN (KELEMAHAN) PENELITIAN LANJUTAN
			POPULASI & SAMPEL	INSTRUMEN & PENGUKURAN VARIABEL	ALAT ANALISIS		
Cronin & Taylor (1994)	Bagaimanakah cara yang paling baik dalam mengkonsep-tualisasikan, mengoperasionalkan dan mengukur kualitas pelayanan? apakah menggunakan ukuran berdasar kinerja (*SERVPERF*) ataukah berdasar "persepsi –minus-harapan (*SERVQUAL)*	Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1994) berpendapat bahwa kualitas pelayanan diukur berdasarkan persepsi pelanggan dikurangi (minus) harapan pelanggan Cronin dan Taylor (1992 – 1994) berpendapat bahwa tidak perlu mengukur harapan pelanggan dalam penelitian kualitas pelayanan, ukuran yang lebih baik adalah berdasar kinerja. Cronin dan Taylor (1992) menyimpulkan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh kuat terhadap intensitas pembelian daripada pengaruh kualitas pelayanan.	-	Pengukuran kualitas pelayanan baik berdasar servqual ataupun servperf menggunakan 5 dimensi : *tangibles, reability, responsiveness, assurance* dan *empathy*, dengan total item sebanyak 22 item.	Study Pustaka	" Persepsi – Harapan" (*Servqual)* kurang tepat sebagai dasar pengukuran kualitas pelayanan, pengukuran lebih baik dengan menggunakan "kinerja" (*Servperf).* Kritikan Parasuraman *et al.* (1994) terhadap *Servperf* lebih terkait dengan masalah interpretasi daripada masalah substansi. .Cronin & Taylor (1994) mengakui bahwa karya rintisan Parasurahman et al. 1985, 1988, 1991, 1994) telah menghasilkan kontribusi yang signifikan pada penelitian kualitas pelayanan.	Penelitian lebih lanjut perlu mengkaji pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, nilai pelayanan dan intensitas pembelian.

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Tabel 2.1d. Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (1996)

PENELITI	MASALAH	TEORI	DESAIN PENELITIAN			HASIL TEMUAN	CELAH ATAU KEKUATAN (KELEMAHAN) PENELITIAN LANJUTAN
			POPULASI & SAMPEL	INSTRUMEN & PENGUKURAN VARIABEL	ALAT ANALISIS		
Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (1996)	Bagaimana dampak kualitas pelayanan terhadap perilaku pelanggan, apakah tetap setia atau lari ke pesaing ?	- Kualitas layanan adalah sebuah layanan memenuhi harapan pelanggan (Parasuraman et al 1985,1988) - *Zone of tolerance* adalah kisaran layanan yang memenuhi harapan pelanggan. Batas atas kisaran adalah *desired service* (layanan diinginkan) dan batas bawah adalah *Adequate service* (layananan kecukupan / memadai – minimal) (Zeithaml *et al.* 1993) - Ada korelasi positif antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan (Cronin dan Taylor, 1992) - Ada hubungan positif antara kualitas pelayanan dengan intensitas pembelian ulang dan kesediaan merekomendasikan (Building *et al.* 1993) - Pelanggan yang kecewa atas kinerja layanan akan berperilaku mengeluh sebagai respon negatif dari ketidakpuasan dan kelnginan lari (Richins 1983; Scaglione 1988)	- Empat perusahaan jasa : 1. Pabrikan komputer, 2. Penjualan eceran, 3. Asuransi mobil 4. Asuransi jiwa - Sampel untuk perusahaan komputer = 5270 pelanggan ; sedang tiga perusahaan lainnya = 2400 pelanggan - Sampel yang mengisi dengan benar 25% (3069 pelanggan)	- Variabel bebas (X) adalah skore kualitas pelayanan. Variabel terikat (Y) adalah skore intensitas perilaku. *Service quality* berdasar 5 dimensi (21 item) : *1. Reliability* (5 item) ; *2. Responsiveness* (3 item) ; *3. Assurance* (4 item) ; *4 Empathy* (4 item); *5. Tangibles* (5 item). *Service quality* dikelompokkan dalam tingkatan pelayanan ; *1. Edequate* (cukup / minimal) *2. Desired* (dinginkan) ; *3. Percived* (dirasakan). - *Behavior intentions* berdasar 5 dimensi (13 item) : *1. Loyalty* (5 item); *2. Switch* (2 item) *3. Pay more* (2 item); *4 external response* (1 item); *5. Internal response* (1 item). - Diukur dengan skore 7 point (1 = rendah ; 7 = tinggi) selanjutnya dimensi ke- 5 dikeluarkan dari analisis karena kurang jelas konsepnya.	- Factor Analysis Multiple Regression	- Skore Nilai *Service Quality* Yang Terletak Pada *Zone Of Tolerance* Berpengaruh Positif Terhadap *Loyality* Dan *Paymore*, Negatif Terhadap *Switch* Dan *External Response* - Nilai R^2 berturutan dari yang terbesar adalah *loyalty; Switch ; Paymore* dan *external response* - Pelanggan yang tidak mengalami masalah pelayanan mempunyai intensitas perilaku yang menguntungkan *Loyalty* dan *Paymore* - Pelanggan yang mengalami masaleh tapi terpecahkan mempunyai intensitas perilaku menguntungkan yang lebih baik dibandingkan yang mengalami masalah tapi tak terpecahkan.	- Intensitas perilaku dimensinya maupun item-item masih membutuhkan pengembangan. - Ukuran sampel sudah besar namun sampel yang mempunyai nilai skore di atas dan di bawah *zone of tolerance* masih sedikit. - Penelitian mendatang perlu menganalisa dampak kualitas pelayanan terhadap intensitas perilaku dari waktu ke waktu . - Perlu penelitian dampak kualitas pelayanan terhadap profit (laba)

Repository Universitas Brawijaya

Tabel 2.1e. Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Hartline & Ferrel (1996)

PENELITI	MASALAH	TEORI	DESAIN PENELITIAN			HASIL TEMUAN	CELAH ATAU KEKUATAN (KELEMAHAN) PENELITIAN LANJUTAN
			POPULASI & SAMPEL	INSTRUMEN & PENGUKURAN VARIABEL	ALAT ANALISIS		
Hartline & Ferrel (1996)	Meneliti temu muka dalam proses penyampaian jasa yang terdiri dari : 1. Temu muka karyawan-pelanggan. 2. Peran pekerja dalam temu muka; 3. Temu muka manajer-karyawan. Ada 9 variabel yang ingin diteliti keterhubungannya yaitu : 1. Persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan; 2. Percaya diri karyawan; 3. Kepuasan kerja karyawan; 4. Adaptasi karyawan ; 5. Peran ganda karyawan 6. Konflik paran karyawan ; 7. Pemberdayaan karyawan ; 8 Evaluasi berdasar perilaku ; 9. Komitmen management terhadap kualitas pelayanan	I. Temu muka karyawan pelanggan : - Sikap dan perilaku yang tanggap dalam temu muka karyawan - pelanggan sangat penting karena merupakan konsep dasar interaktif dalam penyampaian jasa (Gronroos, 1983). - Kepercayaan diri karyawan menurut Bandura's (1977) dalam teori pembelajaran sosial dikatakan bahwa percaya diri berkenaan kepercayaan pekerja baik pria maupun wanita akan kemampuan melakukan tugas yang berhubungan dengan prestasi. - Kepuasan kerja karyawan didefinisikan oleh Lokhe (1969, p. 316) yaitu : emosi menyenangkan hasil dari penilaian atas pencapaian nilai pekerjaan. - Adaptasi karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam tatap muka / temu muka untuk menyesuaikan prilaku mereka	Perusahaan jasa perhotelan sampel hotel sebanyak 444 Hotel yang mengembalikan quesioner sebanyak 279 hotel. Setiap Hotel respondennya terdiri dari 1 manajer, tenaga kerja, 40 tamu.	- Komitmen manajemen diukur dengan 9 item dan menggunakan jarak skala 5 point, skor tertinggi menunjukkan sangat kuat. - Pemberdayaan diukur dengan 8 item, menggunakan skala 5 point. - Evaluasi berdasarkan prilaku diukur dengan 5 item, menggunakan skala 5 point, skor tertinggi :sangat penting. - Konflik peran diukur dengan 12 item, menggunakan skala jarak "*no a greement*" to " *complete agreement*". Peran ganda diukur dengan 17 item, menggunakan skala jarak "*not at all certain*" to "*completely certain*". Percaya diri diukur dengan 8 item, menggunakan skala jarak 7 point dari "*strongly disagree*" to "*strongly agree*". Kepuasan kerja diukur dengan 8 item menggunakan skala 5 point, skor tertinggi = sangat puas. Adaptasi diukur dengan 10 item, menggunakan skala 7 point, skor tertinggi = sangat kuat. Persepsi pelanggan diukur dengan 10 item, menggunakan skala 5 point, skor tertinggi = lebih baik dari harapan saya.	- *Struktural equation modeling* - *Lisrel 8*	I. Temu muka karyawan pelanggan hasilnya: 1. Kepercayaan diri karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap persepsi pelanggan 2. Adaptasi karyawan tidak signifikan terhadap persepsi pelanggan II. Peran pekerja dalam temu muka hasilnya: 1. Pekerja yang percaya diri berpengaruh signifikan negatif dengan kepuasan kerja 2. Peran ganda signifikan negatif terhadap percaya diri, kepuasan kerja dan adaptasi karyawan 3. Konflik peran tidak mengurangi percaya diri pekerja dan adaptasi pekerja. III. Temu muka manajer – karyawan hasilnya: 1. Pemberdayaan meningkatkan kepercayaan diri dan konflik peran karyawan. 2. Evaluasi kerja berdasarkan prilaku dapat meningkatkan adaptasi dan menurunkan konflik peran	- Penelitian ini dapat di replekasi dalam perusahaan jasa yang lain (bank, asuransi, atau rumah sakit) - Riset mendatang untuk menjawab ; di bawah kondisi apakah pemberdayaan dapat menguntungkan atau mengganggu / merusak pengelolaan karyawan dalam penyampaian jasa. - Riset mendatang perlu menguji opini seperti ; proses komunikasi, struktur organisasi, gaya manajemen - Sosialisasi pekerja dan training atau strategi *internal marketing*.

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Lanjutan

PENELITI	MASALAH	TEORI	DESAIN PENELITIAN			HASIL TEMUAN	CELAH ATAU KEKUATAN (KELEMAHAN) PENELITIAN LANJUTAN
			POPULASI & SAMPEL	INSTRUMEN & PENGUKURAN VARIABEL	ALAT ANALISIS		
		terhadap permintaan individual pelanggan dalam pertemuan pelayanan (sesuai pendapat c.f. Paulhus dan Martin, 1988; dan Spiro dan Weitz, 1990) II. Peran Pekerja dalam temu muka - Dampak percaya diri dalam temu muka berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan adaptability (sesuai Mc. Donald dan Siegall 1992). - Konflik peran didefinisikan ketidaksesuaian antara satu atau beberapa peran dalam seperangkat peran karyawan, seperti memenuhi satu peran dan membuat beberapa peran lain yang berbeda (cf. Wenther and Tansik, 1993) III. Peran ganda terjadi ketika pekerja kekurangan informasi penting yang dibutuh-kan untuk membuat peran yang efektif baik pria atau wanita (Singh, 1993, p.12)				3. Komitmen manajemen dapat meningkatkan pemberdayaan dan evaluasi kerja berdasar prilaku.	

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Lanjutan

PENELITI	MASALAH	TEORI	DESAIN PENELITIAN			HASIL TEMUAN	CELAH ATAU KEKUATAN (KELEMAHAN) PENELITIAN LANJUTAN
			POPULASI & SAMPEL	INSTRUMEN & PENGUKURAN VARIABEL	ALAT ANALISIS		
		Konflik peran dan peran ganda dapat mengurangi kepuasan kerja (cf. Brown and Peterson, 1993) III. Temu muka manajer – karyawan - Pemberdayaan berkenaan dengan situasi dimana manajer memberi keleluasaan pekerja untuk membuat keputusan setiap hari tentang kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan (Bowen dan Lawler, 1992; Conger dan Kanungo, 1988). - Evaluasi berdasar perilaku merupakan satu segi dari sistem pengawasan berdasar perilaku, dimana evaluasi berdasar perilaku meliputi evaluasi / menilai pekerja berdasarkan bagaimana mereka berkelakuan atau berkegiatan mencapai hasil melebihi daripada ukuran dasar yang ada (Anderson dan Oliver 1998)					

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Lanjutan

PENELITI	MASALAH	TEORI	DESAIN PENELITIAN			HASIL TEMUAN	CELAH ATAU KEKUATAN (KELEMAHAN) PENELITIAN LANJUTAN
			POPULASI & SAMPEL	INSTRUMEN & PENGUKURAN VARIABEL	ALAT ANALISIS		
		Komitmen manajemen untuk kualitas pelayanan didefinisikan mencakup / meliputi pilihan sadar untuk berinisiatif terhadap kualitas dengan kebebasan memilih Operasional dan strategi perusahaan, yang digunakan dalam kegiatan seperti menyediakan kepemimpinan yang bermutu dan sumber daya yang diambil dan diterapkan dari hasil inisiatif kualitas (Ahmed dan Parasuraman 1994, P. 85).					

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tabel 2.1f. Ringkasan Hasil Penelitian Menurut Quester & Kelly (1999)

PENELITI	MASALAH	TEORI	DESAIN PENELITIAN			HASIL TEMUAN	CELAH ATAU KEKUATAN (KELEMAHAN) PENELITIAN LANJUTAN
			POPULASI & SAMPEL	INSTRUMEN & PENGUKURAN VARIABEL	ALAT ANALISIS		
Quester & Kelly (1999)	Apakah lembaga keuangan di Australia menggunakan pemasaran internal? Apakah ada perbedaan antara perusahaan besar dan kecil dalam menggunanakan pemasaran internal?	Pemasaran internal adalah alat yang digunakan untuk memotivasi dan mengembangkan sejumlah sejumlah karyawan untuk sadar atau peduli pelanggan (Quester dan Kelly 1999). Pemasaran internal sama pentingnya untuk seluruh perusahaan, termasuk manufaktur, organisasi non profit , dan agen pemerintah (Cahill, 1995). Elemen kunci pemasaran internal secara umum meliputi: komunikasi, motivasi dan pengembangan, pendidikan /training, informasi, penghargaan, tersedianya visi (Gummerson, 1991; Cahill, 1995; Foreman & Money, 1995; Gronroos 1998; Rafiq dan Ahmed, 1993: Varey 1995)	Lembaga keuangan di Australia berdasar *Kompas Guide to Australian Company 1996* berjumlah 177 perusahaan, diambil sample 98 perusahaan yang mempunyai karyawan lebih 30 orang yaitu: Bank, building society, perusahaan keuangan, perusahaan asuransi, perusahaan investasi, Trustee, dan lainnya.	Variabel penelitian hanya satu yaitu: Pemasaran internal. Instrumen menggunakan kuisioner. Pengukuran menggunakan skala *Linkert* 1 s/d 5 poin (jarang s/d sangat sering).	Statistik deskriptif: *Mean, mode*, dan *Standar deviasi.* Uji beda dengan *Chi – square test.* Bentuk studi eksplorasi	48,9% responden telah mengenal konsep pemasaran internal, hal ini lebih tinggi dibanding penelitian sebelumnya di- UK dimana hanya 15% responden yang mengenal pemasaran internal. 31,8% perusahaan memilih definisi pemasaran internal yaitu, penjualan ide kekaryawan untuk 'sadar pelanggan" atau peduli/fokus ke pelanggan. Pelaksana implementasi berturut-turut yang terlibat paling besar yaitu, direktur, manajer SDM, dan manajer marketing. Untuk memonitor/ mengevaluasi kegiatan pemasaran internal; 68% perusahaan menggunakan riset pasar internal untuk menilai sikap, kebutuhan dan keinginan karyawan; 44% perusahaan menggunakan *'audit riset involved survey'*; 24% menggunakan riset *'mysteri shoppers'.* Perusahaan besar dan perusahaan kecil berbeda signifikan dalam pelaksanaan pemasaran internal.	Penelitian lebih lanjut perlu mengkaji penggunaan pemasaran internal pada sektor lain selain sector keuangan, dan melakukan komparasi antar perusahaan. Perlu menyelidiki dampak pemasaran internal terhadap kepuasan pelanggan, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif

Sumber: Beberapa jurnal utama diolah penulis

Repository Universitas Brawijaya

2.2.2.1. Paradigma Penataan Sistem Pendidikan Tinggi

Pada pokoknya paradigma penataan system pendidikan tinggi menyangkut tentang manajemen pendidikan tinggi yang merupakan **paradigma baru** atau kerangka berpikir baru dalam manajemen. Pokok mengenai Paradigma Penataan Sistem Pendidikan Tinggi ditempatkan teratas karena dianggap terpenting dalam upaya perbaikan. Pemaparannya meliputi hal mendasar untuk dipergunakan sebagai acuan dalam merancang dan menegakkan system yang dituju. Dalam system itu motivasi manusia dimasukkan sebagai satu unsur utama manajemen untuk membangun System Pendididkan Tinggi yang lebih dinamis, cerdas, bijaksana dan efektif (Soehendro, 1996).

Tujuan format manajemen baru ini adalah **peningkatan kualitas secara berkelanjutan**, dengan memasukkan asas otonomi sebagai daya gerak untuk membuat system lebih dinamis, akuntabiliti atau tanggung jawab agar otonomi terselenggara secara bertanggung jawab, akreditasi untuk menjamin kualitas lulusan, dan evaluasi diri agar proses pengambilan keputusan dalam perencanaan didasarkan atas data dan informasi yang nyata.

Peningkatan kualitas yang berkelanjutan sebagai acuan kinerja pendidikan tinggi dapat dicapai hanya apabila semua pihak yang langsung terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat berperan dalam kerangka kewajiban, tugas dan wewenang yang jelas.

Fungsi pendidikan tinggi di masyarakat, dapat dilihat sebagai fungsi kelembagaan professional, yang menyediakan layanan dan atau jasa untuk memenuhi keperluan masyarakat. Sebagai suatu lembaga professional, setiap perguruan tinggi sebagai satuan dalam konteks Sistem Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi harus mengarahkan manajemennya pada penciptaan suasana kerja yang memungkinkan Sivitas Akademika mencapai kinerja yang

selalu mengacu pada **'peningkatan kualitas yang berkelanjutan'**, karena pada tahap akhir kualitas kinerja perguruan tinggi ditentukan oleh kualitas kinerja kolektif masing-masing anggota Sivitas Akademika.

Jadi lima komponen acuan dasar atau Paradigma Penataan Sistem Pendidikan Tinggi adalah: **1. kualitas, 2. otonomi, 3. akuntabilitas /pertanggungjawaban, 4. akreditasi** dan **5. evaluasi.** Keterkaitan lima komponen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

(1) Hasil dan kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada **kualitas yang berkelanjutan.**

(2) **Kualitas yang berkelanjutan**, yang dilandasi kreativitas, ingenuitas dan produktivitas pribadi sivitas akademika, dapat dirangsang oleh pola manajemen yang berasaskan **otonomi.**

(3) **Otonomi** perguruan tinggi harus senafas dengan **akuntabilitas/ pertanggungjawaban** mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi.

(4) Hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang handal dan syahih mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi, diaktualisasi melalui proses **akreditasi** oleh **Badan Akreditasi Nasional**

(5) Tindakan manajerial utama yang melandasi pengambilan keputusan dan perencanaan diperguruan tinggi adalah proses **evaluasi.**

Pengertian kualitas yang berkelanjutan adalah upaya menilik dan meninjau ulang secara terus-menerus atribut dan standar kualitas yang telah disepakati dan ditetapkan. Karena sifat kualitas yang subyektif dan nisbih, maka syarat kualitas dapat juga berubah karena perubahan yang terjadi di lingkungan. Jadi untuk menanggapi perubahan itu manajemen perguruan tinggi perlu mengupayakan peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

Pengertian umum mengenai otonomi dan kebebasan akademik adalah sebagai berikut: - Otonomi merupakan hak atau kewenangan yang

diberikan oleh pihak yang berwenang atau pemerintah kepada suatu lingkungan masyarakat, himpunan ataupun badan resmi lain untuk menyelenggarakan fungsinya secara mandiri selama hal tersebut tidak bertentangan dengan peraturan-peraturan yang berlaku secara umum dalam masyarakat; - Kebebasan akademik adalah kebebasan yang ada pada Sivitas Akademika dalam melaksanakan tugas dan kegiatan fungsionalnya, yaitu pendidikan dan penelitian ilmiah.

Pengertian akuntabilitas secara harafiah dan substansi materi yaitu menyangkut bagaimana sumberdaya yang diterima oleh perguruan tinggi dimanfaatkan dalam upaya dan kegiatan untuk mjencapai 'tujuan yang dinyatakan'. Pertanggungjawaban itu menyangkut derajat kehematan, kesesuaian dengan norma dan peraturan yang berlaku umum, dan lain-lain. Jadi akuntabilitas paling tidak menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- Kesesuaian antara 'tujuan yang dinyatakan' oleh perguruan tinggi dengan falsafah, moral dan etika yang dianut secara umum dalam masyarakat.
- Kesesuaian antara 'tujuan yang dinyatakan' dengan pola kegiatan Sivitas Akademika serta hasil dan dampak yang dicapai.
- Keterbukaan terhadap penilikan dan pemantauan oleh 'pihak yang berkepentingan mengenai penyelenggaraan dan pelaksanaan kegiatan fungsionalnya:Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- Pertanggungjawaban pemanfaatan sumberdaya dalam upaya pencapaian 'tujuan yang dinyatakan'.
- Aktualisasi asas otonomi dan kebebasan akademik, agar tidak disalahgunakan dan menyimpang dari pengaturan dan kesepakatan yang ditetapkan sebagai rambu-rambu.
- Kesadaran para anggota Sivitas Akademika bahwa aktualisasi perilaku dan tingkahlakunya tidak akan mengganggu pelaksanaan kegiatan fungsional lembaga dan juga pihak masyarakat pada umumnya.

Bagi manajemen perguruan tinggi, akuntabilitas seyogyanya menjadi acuan dasar untuk mengembangkan perangkat peraturan, pengaturan dan kesepakatan yang mengikat bagi Sivitas Akademika untuk mencapai 'peningkatan kualitas berkelanjutan' yang serasi dengan tuntutan masyarakat.

Pengertian akreditasi yaitu penentuan standar mutu serta penilaiannya terhadap suatu lembaga pendidikan (tinggi) oleh pihak diluar lembaga pendidikan itu sendiri. Untuk itu pemerintah Cq. Departemen Pendidikan Nasional dalam melakukan pengawasan mutu dan efisiensi pada suatu perguruan tinggi telah membentuk suatu badan independent yaitu BADAN AKREDITASI NASIONAL PERGURUAN TINGGI yang disingkat BAN-PT. BAN-PT bertugas melakukan penilaian secara berkala terhadap *kurikulum, mutu, jumlah tenaga kependidikan, keadaan mahasiswa, pelaksana pendidikan dan prasarana, tatalaksana administrasi akademik, kepegawaian, keuangan, dan kerumahtanggaan perguruan tinggi.*

Pengertian evaluasi yaitu upaya yang sistematik untuk menghimpun, menyusun dan mengolah data serta informasi yang handal dan syahih, darimana dapat disimpulkan kenyataan, yang dapat digunakan sebagai landasan tindakan manajemen untuk mengelola kelangsungan lembaga atau program. Fungsi evaluasi pada dasarnya menyangkut dua hal: (1) Evaluasi dapat mengungkap kualitas kinerja lembaga ataupun program; (2) Evaluasi dapat menjadi perangkat manajemen yang utama dalam pengelolaan kelangsungan lembaga atau program. Evaluasi merupakan titik tolak semua kemajuan, apabila kemajuan dapat dianggap sebagai suatu perubahan yang direncanakan dan bukan suatu perubahan yang terjadi secara acak. Kemampuan evaluasi merupakan kemampuan penting yang harus dimiliki oleh lembaga, program maupun pribadi anggota Sivitas Akademika, karena tanpa kemampuan Evaluasi tidak mungkin dapat diupayakan terjadinya Peningkatan Kualitas yang Berkelanjutan.

2.2.2.2. Relevansi dan Kualitas

Relevansi pendidikan tinggi pada dasarnya adalah derajat kesesuaian antara perancangan, perencanaan, dan pelaksanaan program-program pendidikan tinggi dikaitkan dengan aspirasi semua pihak yang berkepentingan serta dengan keperluan nyata masyarakat, industri dan pemerintah. Dalam masalah relevansi ada tiga aspek yang paling berkaitan yaitu: Aspek lokal, regional dan nasional (bahkan internasional), Aspek IPTEK, dan Aspek bentuk dan mekanisme keterkaitan.

Kualitas perguruan tinggi merupakan konsep yang sangat dipengaruhi faktor subyektif, karena pernyataan mengenai kualitas selalu 'mengacu' pada pengalaman, harapan, kegunaan, keperluan, citarasa, cipta rasa serta faktor sikap lain. Upaya untuk menetapkan kualitas sesuatu hasil selalu sukar, karena adanya pihak yang menghasilkan dan pihak yang menggunakan hasil. Dan kedua pihak tersebut dapat saja mengacu pada atribut yang berbeda, serta bertolak dari standar dan pola evaluasi yang berbeda pula. Namun demikian, pada umumnya, mekanisme umpan balik dapat menghasilkan kesepakatan mengenai atribut dan standar yang akan digunakan dalam upaya penetapan kualitas. Jadi, pada dasarnya, penetapan atau evaluasi kualitas merupakan sesuatu kesepakatan antara pihak-pihak yang berkepentingan mengenai atribut yang digunakan.

2.2.2.3. Pemerataan Pendidikan Tinggi

Penyelenggara pendidikan tinggi bertanggung-jawab melaksanakan kebijakan dalam meningkatkan pemerataan pendidikan tinggi. Pemerataan pendidikan tinggi diselenggarakan dengan meluaskan system secara kuantitatif meliputi dua segi berikut:

(1) Pemerataan kesempatan dalam memperoleh pendidikan tinggi. Hal ini berhubungan dengan peran pendidikan tinggi sebagai wahana mobilitas sosial.

(2) Pemerataan dalam penyebaran pendidikan tinggi secara geografis, yang terkait dengan peran pendidikan tinggi sebagai sumberdaya pembangunan di wilayah kedudukannya.

2.2.3. Paradigma Baru RAISE ++

RAISE ++ merupakan paradigma (cara pandang) baru dalam pengembangan pendidikan tinggi, yang juga dapat digunakan sebagai kriteria penilaian sebuah proyek proposal seperti proyek proposal TPSDP dari Dirjen Dikti. RAISE ++ merupakan singkatan yang mempunyai kepanjangan yaitu: **R** = Relevance, **A** = Academic Atmosfir, **I** = Internal management and organization, **S** = Sustainability, **E** = Efficiency and productivity, **+** = Leadership, dan **+** = Acces and Equity.

Relevance pada dasarnya adalah derajat kesesuaian antara perancangan, perencanaan, dan pelaksanaan program-program pendidikan tinggi dikaitkan dengan aspirasi semua pihak yang berkepentingan serta dengan keperluan nyata masyarakat, industri dan pemerintah. Misalnya, bagaimana membuat perencanaan untuk menyediakan lulusan yang ahli, berpengetahuan, dan berkemampuan seperti yang dibutuhkan oleh pasar.

Academic Atmosfir atau suasana/iklim akademik atau kesehatan organisasi pada dasarnya adalah derajat motivasi dan kepuasan kerja sivitas akademika dalam melaksanakan fungsi pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Suasana/iklim akademik yang kondusif adalah prasyarat kesehatan hubungan antara staf dengan mahasiswa, antara staf dengan staf, dan antara mahasiswa sendiri. Hubungan seperti itu akan memungkinkan suatu program studi mengembangkan proses pendidikan

yang berkualitas bagus dengan didukung oleh sivitas akademika. Transparansi dilengkapi dengan pertanggung-jawaban diseluruh aspek akademik dapat membawa seluruh anggota organisasi memberi/membagi kepercayaan dan system nilai yang sama.

Internal management dan Organization pada dasarnya adalah derajat komitmen terhadap peningkatan manajemen dan organisasi yang dapat membawa pada operasi yang lebih efektif dan efisien. Upaya-upaya peningkatan dapat berupa peningkatan moral staf dan motivasi, penciptaan mekanisme kerja dan anggaran yang lebih baik, pengurangan birokrasi, mengoptimalkan penggunaan sumberdaya, serta melakukan pendekatan dari bawah ke atas dalam pengembangan perencanaan.

Sustainability atau penopang/penyokong pada dasarnya adalah derajat kemampuan dan perhatian lembaga untuk menopang/menyokong kegiatan operasional dan pemeliharaan sumber daya yang layak. Sokongan itu bisa berupa: anggaran, tersedianya staf, terdedianya fasilitas, dan juga bisa berupa kontribusi pada lembaga sekeliling dan komunitasnya maupun pada masyarakat.

Efficiency dan Productivity masing-masing mempunyai pengertian sendiri. Efisiensi pada dasarnya merupakan keterkaitan antara masukan dan proses, dan menunjukkan derajat kehematan dalam penggunaan Sumberdaya dalam Proses. Produktivitas pada dasarnya merupakan keterkaitan antara proses dan keluaran (dalam hal ini hasil), dan menunjukkan jumlah satuan hasil yang terjadi karena suatu proses tertentu, dihitung berdasar penggunaan sumberdaya tertentu. Perubahan dalam proses dapat pula mengakibatkan perubahan produktivitas.

Leadership atau kepemimpinan pada dasarnya adalah seseorang atau sekelompok orang berperan dalam merumuskan budaya organisasi, program-program, dan operasi organisasi yang berhubungan langsung ke dalam maupun dengan lingkungan luar organisasi. Oleh karena itu, kinerja

pimpinan (Rektor/Ketua/Direktur) dan orang-orang penting lainnya dapat dipakai sebagai indicator penilaian dari kepemimpinan. Kekuatan dari kepemimpinan dapat diidentifikasikan dari visi dalam pengembangan institusinya, juga dari kesiapan institusi berkomitmen terhadap visinya.

Acces dan equity pada dasarnya adalah berkaitan dengan jalan masuk (akses) dan hak wajar dalam penerimaan dan daya tampung mahasiswa baru di suatu perguruan tinggi.

2.3. Landasan Teori

2.3.1. Jasa

2.3.1.1. Pengertian Jasa

Pengertian jasa menurut Kotler dan Amstrong (1996); Kotler (1997), adalah aktivitas atau manfaat apapun yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tanpa wujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun.

Menurut Schroeder (1989) jasa adalah sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Jadi, jasa tidak pernah ada, hanya hasilnya dapat dilihat setelah terjadi (sebagai kenyataan). Contohnya potong rambut, jasa dikonsumsi ketika diproduksi, dan hasil dari jasa tampak dan akan berakhir beberapa waktu.

Sasser, Olsen, dan Wyckoff (1978) *dalam* Schroeder (1989) mendefinisikan produk jasa sebagai bendelan/ikatan dari barang dan jasa yang terdiri: 1. Barang secara fisik atau fasilitas barang, 2. Manfaat yang nikmat atau jasa yang eksplisit, dan 3. Manfaat psikologis atau jasa yang implisit. Contoh restoran, barang fisiknya terdiri dari fasilitas, makanan, minuman, serbet, dan sebagainya. Manfaat nikmatnya adalah citarasa, pelayanan pramuria, bau enak dari makanan, serta suara dan pandangan

masyarakat. Manfaat psikologis meliputi kenyamanan, status, dan kesejahteraan.

Definisi jasa menurut Stanton (1984) yaitu kegiatan yang dapat diidentifikasikan secara tersendiri, yang pada hakekatnya bersifat tak teraba (intangible), yang merupakan pemenuhan kebutuhan, dan tidak harus terikat pada penjualan produk atau jasa lain. Untuk menghasilkan jasa mungkin perlu atau mungkin pula tidak diperlukan penggunaan benda nyata (tangible). Akan tetapi, sekalipun penggunaan benda itu perlu, namun tidak terdapat adanya pemindahan hak milik atas benda tersebut (pemilikan permanen).

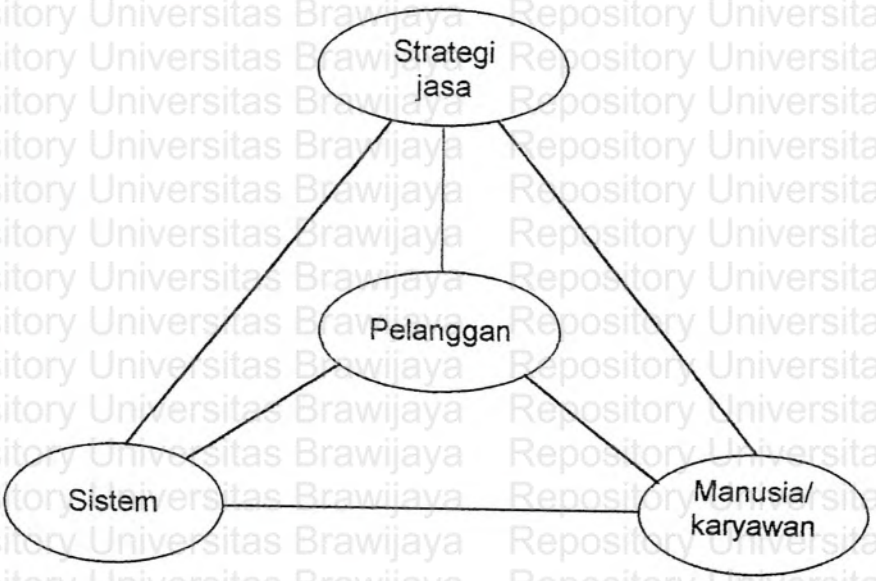
Lupiyoadi (2001) mengemukakan pada dasarnya jasa merupakan semua aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan produk dalam bentuk fisik atau kontruksi, yang biasanya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dan memberikan nilai tambah (seperti misalnya kenyamanan, hiburan, kesenangan, dan kesehatan) atau pemecahan atas masalah yang dihadapi konsumen.

Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa jasa bukan merupakan barang, jasa adalah suatu proses atau aktivitas-aktivitas dan aktivitas itu tidak terwujud. Didalam jasa selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dengan penyedia jasa, meskipun pihak-pihak yang terlibat tidak selalu menyadari.

Kerangka kerja jasa yang dikemukakan oleh Albrecht dan Zemke (1985) *dalam* Schroeder (1989) berbentuk "segitiga jasa" mengasumsikan terdapat empat elemen yang harus dipertimbangkan dalam memproduksi jasa yaitu: pelanggan, manusia/karyawan, strategi dan system. Kerangka kerja jasa dapat dilihat pada Gambar 2.1

Pelanggan diletakkan/berada ditengah-tengah "segitiga jasa" sebab jasa harus selalu berpusat atau fokus pada pelanggan. Manusia adalah karyawan

dari perusahaan jasa. Strategi adalah pandangan atau filosofi yang digunakan untuk menentukan segala aspek pelayanan jasa. Dan system adalah system fisik yang digunakan.



Gambar 2.1. Segitiga Jasa (Albrecht dan Zemke *dalam* Schroeder 1989)

Garis yang menghubungkan gambar "segi tiga jasa" tersebut memiliki beberapa interpretasi yang menarik:

1. Garis dari pelanggan ke strategi, menunjukkan bahwa strategi harus menempatkan pelanggan terlebih dahulu, dengan menemukan kebutuhan pelanggan yang sebenarnya.
2. Garis dari pelanggan ke system, menunjukkan bahwa system (prosedur dan peralatan) harus dirancang sesuai dengan yang ada dalam pikiran pelanggan.
3. Garis dari pelanggan ke manusia, menunjukkan bahwa setiap karyawan seharusnya melayani pelanggan, bukan hanya karyawan di bagian operasi

yang menyampaikan jasa/pelayanan, tetapi seluruh karyawan dalam organisasi.

4. Garis dari manusia ke system, menunjukkan bahwa manusia (karyawan) bergantung pada system untuk pelayanan yang baik. Sebagian besar masalah pelayanan dihubungkan dengan system yang jelek bukannya pada manusia. Sistem pelayanan harus dirancang menjadi sederhana, cepat dan sangat mudah dioperasikan.
5. Garis dari strategi ke system, menunjukkan bahwa system harus mengikuti strategi secara logis, tetapi hal ini jarang sekali terjadi. Seringkali system telah berkembang berulang kali, dan telah dirancang menurut cara yang tumbuh sedikit demi sedikit. Sebagai akibatnya, system tidak mendukung sepenuhnya strategi yang dimaksud, dan lagi pula tidak terintegrasi secara baik.
6. Garis dari strategi ke manusia, menunjukkan bahwa setiap orang dalam organisasi harus menyadari/ mengetahui strategi perusahaan.

2.3.1.2. Perbedaan Industri Manufaktur dan Jasa

Bentuk-bentuk penawaran produk perusahaan ke pasar menurut Kotler (1997) dapat dibedakan menjadi 5 kategori:

1. Barang berwujud murni: penawaran hanya terdiri barang berwujud, tidak ada jasa yang menyertai produk, seperti sabun atau pasta gigi.
2. Barang berwujud yang disertai jasa: penawaran terdiri dari barang berwujud yang disertai dengan satu atau beberapa jasa untuk meningkatkan daya tarik konsumen, contoh: mobil disertai ruang pamer, dan pelayanan purna jual.
3. Campuran: penawaran terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang sama, contoh: restoran, orang mendapat makanan dan pelayanannya.

4. Jasa utama yang disertai barang & jasa tambahan: penawaran terdiri dari satu jasa utama disertai jasa tambahan dan atau barang pendukung. Contoh: jasa transportasi pesawat terbang. Pembeli sampai ditempat tujuan tanpa sesuatu yang berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu. Namun, perjalanan itu meliputi juga barang yang berwujud seperti makanan, minuman, tiket, majalah bacaan dan pesawat udara, tetapi komponen utamanya adalah jasa.
5. Jasa murni:penawaran hanya terdiri dari jasa. Contoh jasa penjaga bayi, psikoterapi dan jasa memijat.

Adapun perbedaan antara industri manufaktur (barang) dan jasa dapat dilihat dalam Tabel 2.3 halaman berikutnya.

Industri jasa sendiri sangat bervariasi bentuknya, menurut Kotler dan Amstrong (1998) ada 3 variasi bentuk yaitu:

1. Pemerintah, menawarkan jasa melalui pengadilan, penyaluran tenaga kerja, rumah sakit, lembaga pemberi pinjaman, militer, polisi, pemadam kebakaran, jasa pos, sekolah, telekomunikasi, listrik, air, dan kantor-kantor pelayanan masyarakat.
2. Organisasi nir laba, menawarkan jasa melalui museum, badan amal, pendidikan tinggi, sekolah, rumah sakit.
3. Sejumlah besar organisasi bisnis, menawarkan jasa seperti bank, hotel, asuransi, penerbangan, konsultan, dokter, pengacara, hiburan, real estate, periklanan, badan riset, restoran, dan pedagang perantara.

Tabel 2.3. Perbedaan Antara Industri Manufaktur dan Jasa

Manufaktur	Jasa
Produk dapat terlihat	Produk tak terlihat (intangible)
Kepemilikan dialihkan pada saat pembelian	Kepemilikan pada umumnya tidak dialihkan
Produk dapat dijual kembali	Tidak mungkin dijual kembali
Produk dapat didemonstrasikan sebelum dibeli.	Produk tidak ada sebelum dibeli
Produk dapat disimpan dalam persediaan	Produk tidak dapat disimpan
Produksi mendahului konsumsi	Produksi dan konsumsi terjadi secara serentak
Produksi dan konsumsi dapat dipisahkan dalam lokasi	Produksi dan lokasi harus terjadi pada lokasi yang sama
Produk dapat dipindahkan	Produk tidak dapat dipindahkan (meskipun produsen dapat)
Penjual memproduksi	Pembeli mengambil bagian langsung dalam proses produksi dan benar-benar dapat melakukan sebagian dari produksi itu.
Memungkinkan kontak tak langsung antara perusahaan dan pelanggan	Sebagian besar membutuhkan kontak langsung
Produk dapat diekspor	Jasa umumnya tidak dapat diekspor, tetapi system pelayanan jasa dapat.
Bisnis diorganisasi berdasarkan fungsi, dengan penjualan dan produksi terpisah.	Penjualan dan produksi tidak dapat dipisahkan secara fungsional

Sumber: Richard Norman, *dalam* Schroder (1989)

Industri jasa pada umumnya tertinggal dibelakang perusahaan manufaktur dalam menerapkan dan menggunakan konsep pemasaran, tetapi situasi ini sekarang berubah. Strategi pemasaran jasa membutuhkan tidak hanya pemasaran eksternal (marketing mix – 4 P), tetapi juga pemasaran

internal untuk memotivasi karyawan dan pemasaran interaktif untuk menciptakan ketrampilan penyerahan jasa diantara para penyedia jasa. Agar sukses, pemasar jasa harus menciptakan diferensi yang bersaing, menawarkan mutu jasa yang lebih tinggi, dan menemukan jalan untuk meningkatkan produktivitas jasa (Kotler dan Amstrong, 1998, Kotler, 1997)

2.3.1.3. Karakteristik dan Klasifikasi Jasa

Karakteristik atau ciri jasa yang utama menurut Kotler (1997), Kotler dan Amstrong (1998), Stanton (1984), mempunyai 4 sifat yaitu:

1. Jasa tak berwujud (service intangibility) artinya jasa tidak dapat dilihat, dicecap, dirasakan, didengar atau dicium sebelum dibeli.
2. Jasa tak terpisahkan (service inseparability) artinya jasa diproduksi dan dikonsumsi pada waktu yang bersamaan dan tidak dapat dipisahkan dari penyediaannya, baik penyedianya manusia atau mesin.
3. Keanekaragaman/heterogenitas jasa (service variability) artinya mutu jasa amat bervariasi, tergantung pada siapa yang menyediakan jasa disamping waktu, tempat dan bagaimana mereka menyediakan.
4. Jasa tak tahan lama (service perishability) artinya jasa tidak dapat disimpan untuk dijual atau dipakai kemudian.

Untuk karakteristik jasa pada lembaga pendidikan tinggi, menurut Lupiyoadi (2001) mempunyai beberapa cirri, antara lain:

1. Perguruan tinggi termasuk kelompok jasa murni (*pure services*), dimana pemberian jasa yang dilakukan didukung alat kerja atau sarana pendukung semata. Seperti ruang kelas, kursi, meja, buku-buku.
2. Jasa yang diberikan membutuhkan kehadiran pengguna jasa (mahasiswa), jadi disini pelanggan yang mendatangi lembaga pendidikan tersebut untuk mendapatkan jasa yang diinginkan.

3. Penerima jasa adalah orang, jadi merupakan pemberian jasa yang berbasis orang. Sehingga berdasarkan hubungan dengan pengguna jasa (pelanggan/mahasiswa) adalah *high contact system* yaitu hubungan pemberi jasa dengan pelanggan tinggi. Pelanggan dan penyedia jasa terus berinteraksi selama proses pemberian jasa berlangsung. Untuk menerima jasa, pelanggan harus menjadi bagian dari system jasa tersebut.
4. Hubungan dengan pelanggan adalah berdasarkan *member relationship,* dimana pelanggan telah menjadi anggota lembaga pendidikan tersebut, system pemberian jasanya secara terus-menerus dan teratur sesuai kurikulum yang telah ditetapkan.

Menurut Griffin (1996) *dalam* Lupiyoadi (2001), tidak ada produk jasa yang benar-benar sama satu sama lain. Untuk memahami sektor jasa, ada beberapa cara pengklasifikasian. Pertama, didasarkan atas tingkat kontak konsumen dengan pemberi jasa sebagai bagian dari system saat jasa tersebut dihasilkan. Kedua, didasarkan kesamaannya dengan operasi manufaktur.

Berdasarkan tingkat kontak konsumen, jasa dapat dibedakan kedalam kelompok *high-contact system* dan *low-contact system.* Pada kelompok *high-contact system*, untuk penerima jasa, konsumen harus menjadi bagian dari system. Hal ini sebagaimana yang terjadi pada jasa sejenis pendidikan, rumah sakit dan transportasi. Sedangkan pada kelompok *low-contact system,* konsumen tidak perlu menjadi bagian dari system untuk menerima jasa. Misalnya, pada jasa reparasi mobil, dan jasa perbankan, konsumen tidak harus dalam kontak pada saat mobilnya yang rusak diperbaiki oleh teknisi bengkel.

Berdasarkan kesamaan dengan operasi manufaktur, jasa dapat dikelompokkan menjadi tiga: *pure service, quasimanufacturing service,* dan *mixed service. Pure service* merupakan jasa yang tergolong *high contact* dengan tanpa persediaan, dengan kata lain benar-benar sangat berbeda dengan manufaktur. Jasa tukang cukur dan ahli bedah misalnya, memberikan perlakuan khusus (unik) dan memberikan jasanya pada saat konsumen ada. Sebaliknya *quasimanufacturing service* dalam banyak hal mirip dengan manufaktur, karena jasa ini termasuk *low-contact* dan konsumen tidak harus menjadi bagian dari proses produksi jasa. Termasuk dalam jasa tersebut adalah jasa perbankan, asuransi, kantor pos, dan jasa pengantaran. Sedangkan *mixed service*, merupakan kelompok jasa dengan tingkat kontak menengah (*moderat-contact)* yang menggabungkan beberapa fitur/sifat *pure service* dan *quasimanufacturing service.* Termasuk dalam kelompok jasa ini adalah jasa bengkel, toko *dry cleaning,* jasa ambulans, pemadam kebakaran, dan lain-lain.

2.3.2. Kualitas

Kualitas atau mutu mempunyai definisi yang bervariasi seperti "kecocokan untuk dipergunakan", pemenuhan atas persyaratan", dan "bebas dari variasi" (Kotler, 1997). The American Society for Quality Control *dalam* Kotler (1997) mendefinisikan kualitas atau mutu sebagai totalitas sifat dan karakteristik dari produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuan memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat. Definisi ini menggambarkan dengan jelas bahwa mutu berpusat pada pelanggan. Definisi ini juga menyiratkan bahwa sebuah perusahaan telah menyampaikan mutu kalau produk atau jasanya sesuai atau melebihi kebutuhan, persyaratan, dan

harapan pelanggan. Sebuah perusahaan yang biasanya memuaskan kebutuhan hampir semua pelanggannya adalah perusahaan bermutu.

Menurut Tjiptono dan Diana (1996) meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Goetsch dan Davis (1994) *dalam* Tiptono dan Diana (1996) mendefinisikan kualitas yaitu merupakan suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1996) mutu adalah konsep yang kompleks yang telah menjadi daya tarik dalam semua teori manajemen. Sekarang dapat dikatakan bahwa setiap pebisnis ingin mempunyai produk dan jasa bermutu yaitu produk dan jasa yang lebih baik dari rata-rata, dapat berprestasi sampai tingkat yang diperlukan, dan harganya terjangkau.

Mutu untuk pemasaran produk dan jasa adalah berbeda (Kotler dan Amstrong, 1998). Dalam pemasaran produk, mutu produk sering hanya sedikit tergantung pada cara produk diperoleh. Sedangkan dalam pemasaran jasa, mutu pelayanan tergantung pada penyampaian pelayanan tadi dan mutu penyampaian, terutama dalam pelayanan professional. Pelanggan menilai mutu pelayanan bukan hanya pada mutu teknis (mutu yang baku/standar) tapi juga mutu fungsional (menunjukkan perhatian dan emphati).

Menurut Svioka *dalam* Lupyoadi (2001), kualitas memiliki delapan dimensi pengukuran yaitu: 1. Kinerja (Performance), 2. Keragaman produk (Features), 3. Keandalan (Reliability), 4. Kesesuaian (Conformance), 5. Daya tahan/ketahanan (Durability), 6. Kemampuan pelayanan (Serviceability), 7. Estetika (Aesthetics), 8. Kualitas yang dipersepsikan (Perceived Quality).

Pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang seharusnya konsisten satu sama lain: (1) persepsi konsumen, (2) produk/jasa, dan (3) proses. Konsistensi kualitas suatu jasa untuk ketiga orientasi tersebut dapat menyumbangkan pada keberhasilan suatu perusahaan ditinjau dari kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan profitabilitas organisasi (di adaptasi dari Leonared A. Schlesinger dan James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure Services," *dalam* Aviliani & Wilfridus B. Elu, 1997).

2.3.3.Kualitas Pelayanan (Service Quality)

Kualitas pelayanan yang sering disebut dengan singkatan SERVQUAL menurut Parasuraman *et al.* (1988) dibangun atas adanya perbandingan dua faktor utama yaitu persepsi pelanggan atas layanan yang nyata mereka terima/rasakan (perceived service) dengan layanan yang sesungguhnya diharapkan/diinginkan (expected service).

Jika kenyataan lebih dari yang diharapkan maka layanan dapat dikatakan bermutu. Dan apabila kenyataan sama dengan harapan, maka layanan disebut memuaskan. Tetapi jika kenyataan lebih rendah dari yang diharapkan, maka layanan dapat dikatakan tidak bermutu. Dengan demikian, kualitas pelayanan (service quality) dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan pelanggan atas layanan yang mereka terima / peroleh (Parasuraman *et al.*, 1988).

Dimensi kualitas pelayanan menurut Parasuraman *et al.* (1988) terdiri dari lima dimensi yaitu :

1. Tangibles (berwujud), yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal, yang meliputi fasilitas fisik (gedung dll) perlengkapan dan peralatan (teknologi) serta penampilan pegawainya.
2. Reliability (keandalan), yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan dapat dipercaya.
3. Responsiveness (ketanggapan) yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat kepada pelanggan.
4. Assurance (jaminan / kepastian), yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan.
5. Emphaty (empati), yaitu memberikan perhatian tulus dan bersifat individual.

Cronin dan Taylor (1992) dalam penelitiannya mengukur kualitas pelayanan dengan 4 cara yaitu:

1. Kualitas pelayanan = skor kinerja pelayanan penyedia jasa ... (SERVPERF)
2. Kualitas pelayanan = skor kinerja – skor harapan pelanggan (SERVQUAL)
3. Kualitas pelayanan = skor kepentingan x (skor kinerja – skor harapan)
   .... (weighted SERVQUAL)
4. Kualitas pelayanan = skor kepentingan pelanggan x (skor kinerja)
   .... (weighted SERVPERF)

Dari 4 cara pengukuran kualitas pelayanan dikatakan bahwa pengukuran kualitas pelayanan berdasar kinerja (SERVPERF) dari penyedia jasa yang dirasakan/diterima pelanggan adalah yang paling baik.

Menurut Kotler (1997) berbagai penelitian menunjukkan bahwa perusahaan jasa yang dikelola dengan sangat baik memiliki sejumlah persamaan yaitu:

1. Konsep strategis. Perusahaan jasa ternama "terobsesi atau fokus pada pelanggan", mereka mempunyai pengertian yang jelas mengenai pelanggan sasaran mereka dan kebutuhan pelanggan yang akan mereka puaskan. Mereka mengembangkan suatu strategi khusus untuk memuaskan kebutuhan ini yang menghasilkan kesetiaan/loyalitas pelanggan.
2. Sejarah komitmen puncak pada kualitas.
3. Standar yang tinggi.
4. Sistem untuk memantau kinerja jasa
5. Sistem untuk memuaskan keluhan pelanggan
6. Penekanan pada kepuasan karyawan dan pelanggan.

Kualitas pelayanan selalu bervariasi, tergantung pada interaksi karyawan dan pelanggan dan masalah tak mungkin dihindari, sekeras apapun usaha yang dilakukan penyedia jasa. Walaupun tidak dapat selalu menghindari masalah pelayanan, perusahaan dapat mempelajari cara pemulihan keadaan. Untuk itu langkah yang perlu diambil menurut Kotler dan Amstrong (1998) yaitu : (1) memberdayakan (empower) karyawan yang berada digaris depan, dengan cara memberikan kepada mereka wewenang, tanggung jawab dan insentif yang mereka butuhkan untuk memperhatikan, peduli, dan mengurus kebutuhan pelanggan. (2) Komitmen terhadap mutu dari manajemen puncak. (3) Menetapkan standar mutu pelayanan yang tinggi. Standar akurasi 98 % mungkin mengesankan bagus, tetapi menggunakan standar ini, 64.000 paket Federal express akan hilang setiap hari, 10 kata akan salah dieja setiap halaman dan air minum tidak aman diminum delapan hari dalam setahun. Perusahaan jasa terkemuka tidak puas sekedar pada pelayanan "baik", mereka

mengejar pelayanan tanpa cacat 100%. (4) Mengamati kinerja dengan cermat, baik kinerja sendiri maupun pesaing Perusahaan jasa menggunakan metode seperti belanja untuk membandingkan, survey pelanggan, serta formulir saran dan keluhan.

Perusahaan jasa yang baik juga mengkomunikasikan perhatian mereka mengenai mutu pelayanan kepada karyawan dan menyediakan umpan balik kinerja.

Martilla dan James (1977) *dalam* Kotler (1997), Supranto (1997), Brown and Swartz (1989) *dalam* Salehuddin (1999), menyampaikan kajian tentang "Analisis Kepentingan – Kinerja (Importance – Performance Analysis). Disini jasa dikaji dalam 2 peringkat yaitu , 1. menurut harapan atau kepentingan pelanggan (customer importance), dan 2. menurut kinerja perusahaan (company performance). Kepentingan pelanggan diperingkat dengan skala Linkert lima poin, dari sangat tidak penting (poin 1) , tidak penting, netral, penting, sampai sangat penting (poin 5). Kinerja perusahaan diperingkat dengan skala Linkert lima poin, dari sangat tidak baik (poin 1) , tidak baik, netral, baik, sampai sangat baik (poin 5). Hasil nilai per item dari seluruh responden dijumlah dan dihitung nilai rata-rata per item. Nilai rata-rata item pertama dijumlah dengan nilai rata-rata item yang lainnya kemudian dihitung rata-ratanya lagi sehingga didapat rata-rata nilai "kepentingan" dan "kinerja". Selanjutnya nilai-nilai tersebut dianalisis dengan "Analisis kepentingan – kinerja"yang dapat digunakan untuk memeringkat berbagai item/atribut dari kumpulan jasa dan mengidentifikasi tindakan apa yang diperlukan. Gambar Analisis kepentingan – kinerja tampak berikut ini.

Gambar 2.2. Analisis Kepentingan – Kinerja (Brown and Swartz 1989 *dalam* Salehuddin 1999, Kotler 1997).

Kuadran A: atribut jasa dianggap penting tapi kinerjanya buruk. Perusahaan harus berkonsentrasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Kuadran B: atribut jasa dianggap penting/sangat penting dan kinerjanya baik/sangat baik. Perusahaan harus mempertahankan kinerja tinggi ini.

Kuadran C: atribut jasa dianggap kurang penting dan kinerjanya kurang baik. Perusahaan tidak perlu memperhatikan.

Kuadran D: atribut jasa dianggap kurang penting tetapi kinerjanya sangat baik. Perusahaan harus mengurangi kinerjanya dan mengalokasikan penghematan itu untuk memperbaiki kinerja pada atribut penting yang kinerjanya masih kurang.

Perkembangan pemikiran kualitas pelayanan yang terhimpun dalam penelitian, dapat disajikan secara garis besar berikut ini. **Tahun 1980-an**, adalah awal lahirnya kualitas pelayanan dengan model "SERVQUAL", sebuah konsep dasar yang penting bagi pengembangan kualitas pelayanan saat itu dan riset-riset kualitas pelayanan berikutnya. Gagasan konsep itu lahir diawali berkolaborasinya Parasuraman dengan Berry dan Zeithaml Grapentin (2003).

MILIK PERPUSTAKAAN

Tahun 1985, Parasuraman *et al.* (1985) *dalam* Parasuraman *et al.* (1988) menemukan konsep model kualitas pelayanan yang disebut "Conceptual Model Service quality". Konsep ini menggambarkan ada lima kesenjangan (gap) dalam menilai kualitas pelayanan antara jasa yang diharapkan pelanggan dengan jasa yang dirasakan pelanggan yang tercermin dari kinerja penyedia jasa. Lima kesenjangan tersebut dapat dilihat dalam Gambar 2.3.

Gap 1 (Gap persepsi manajemen):Adanya perbedaan antara harapan pelanggan jasa dan persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan jasa.

Gap 2 (Gap spesifikasi kualitas): Adanya perbedaan antara persepsi manajemen mengenai harapan pelanggan jasa dan spesifikasi-spesifikasi kualitas pelayanan.

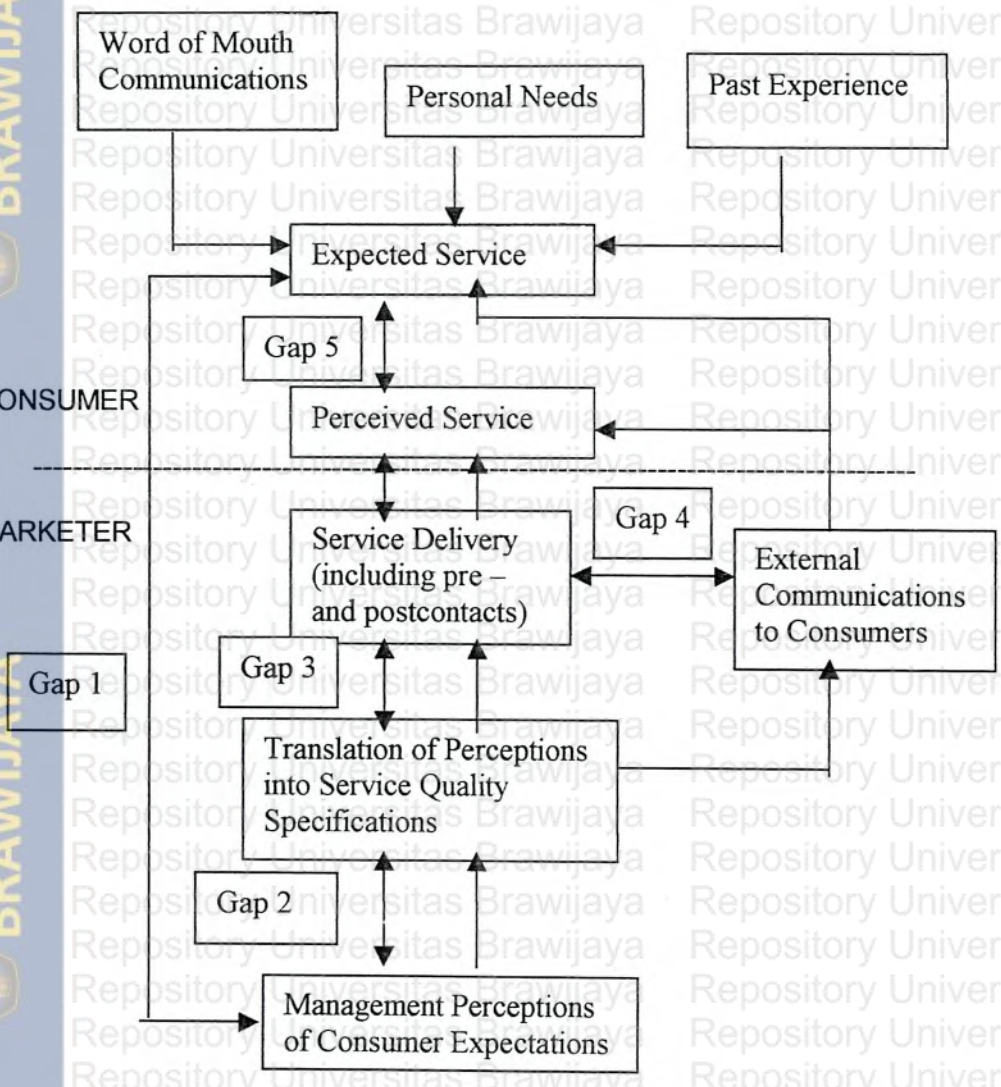
Gap 3 (Gap penyampaian pelayanan): Adanya perbedaan antara spesifikasi-spesifikasi kualitas pelayanan dengan penyampaian jasa secara nyata.

Gap 4 (Gap komunikasi pemasaran):Adanya perbedaan antara penyampaian jasa dengan komunikasi keluar ke pelanggan

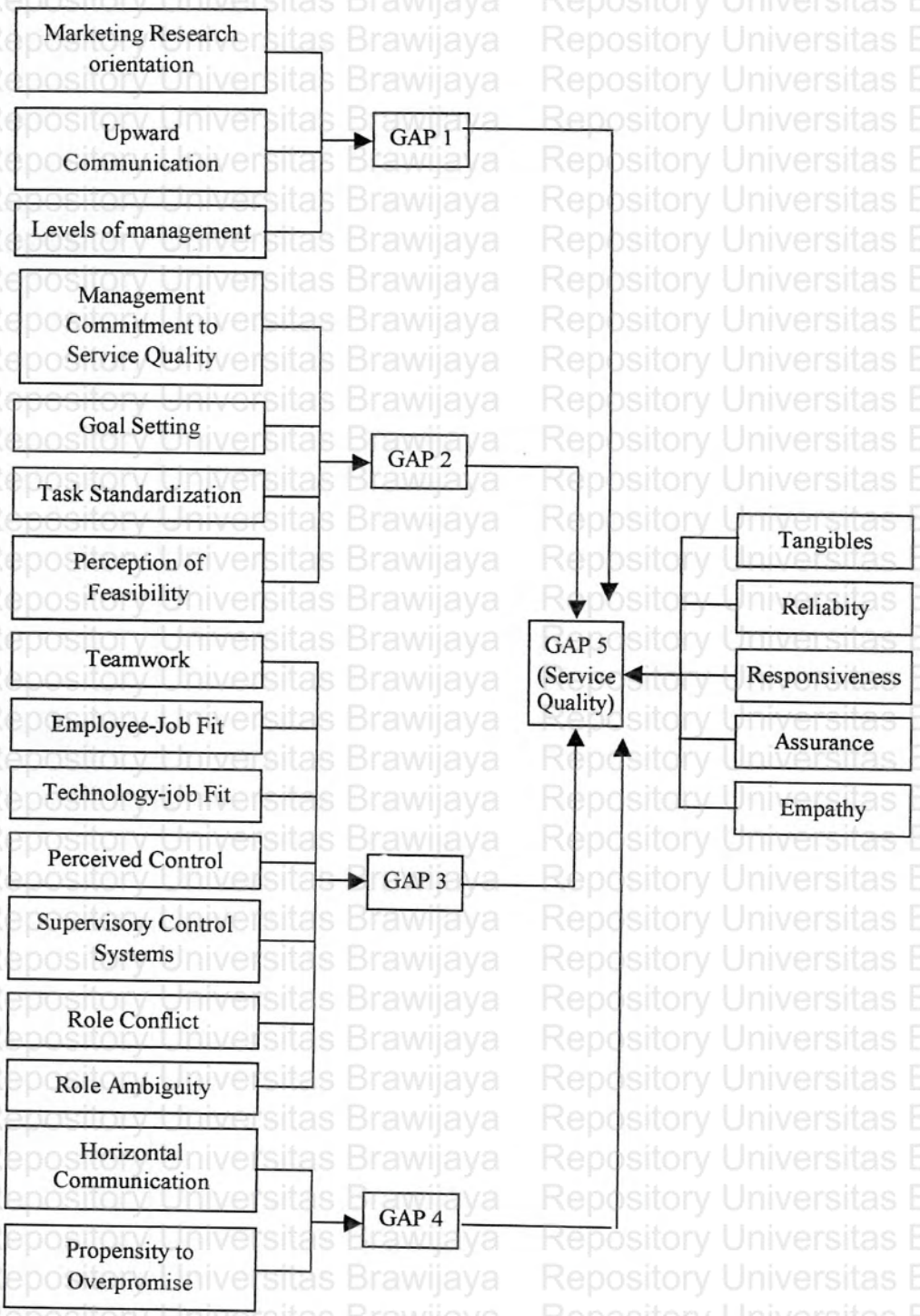
Gap 5 (Gap pelayanan yang dirasakan): Adanya perbedaan antara jasa yang diharapakan pelanggan dengan jasa yang dirasakan.

Tahun 1988, Zeithaml *et al.* (1988) melakukan studi eksplorasi untuk mengetahui indikator-indikator apa saja yang menyebabkan terjadinya gap dalam "Conceptual Model of Service Quality" hasil studi didapat model perluasan yang di sebut "Extended Model of Service Quality" seperti tampak pada Gambar 2.4.

Dari gambar perluasan model kualitas pelayanan, telah dapat diungkap beberapa pendapat terjadinya gap/kesenjangan dalam model kualitas pelayanan yaitu:



Gambar 2.3. Model Konsep Kualitas Pelayanan (Parasuraman *et al.*, 1985 *dalam* Zeithaml *et al.*, 1988)



Gambar 2.4. Model Perluasan Kualitas Pelayanan (Zeithaml *et al.*, 1988)

1) Gap 1 : Kesenjangan atau perbedaan antara harapan konsumen dan persepsi. Hal ini disebabkan : a. Kurangnya orientasi riset pemasaran., b. Komunikasi dari bawah ke atas yang kurang memadai., c.Tingkat manajemen, semakin banyak semakin besar pula kesenjangan.
2) Gap 2 : Kesenjangan / perbedaan persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas pelayanan. Hal ini di sebabkan: a. Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan kurang memadai, b. Penetapan / penyusunan tujuan kualitas pelayanan tidak ada, c. Standarisasi tugas tidak memadai, d. Persepsi terhadap kelayakan system untuk memenuhi harapan konsumen tidak memadai/ tidak tepat.
3) Gap 3 : Kesenjangan / perbedaan antara spesifikasi kualitas pelayanan dan penyampaian pelayanan. Hal ini disebabkan: a.Team work yang kurang memadai, b. Kesesuaian karyawan dengan tugas kurang tepat, c. Kesesuaian teknologi dengan tugas kurang memadai, d. Perceived control (sejauh mana karyawan merasakan kebebasan atau fleksibilitas untuk menentukan cara pelayanan) kurang memadai, e. Sistem pengawasan dari atasan terhadap sistim imbalan dan sistim penilaian kurang memadai, f. Konflik peran (role conflict), karyawan di berikan peran yang berbeda dari biasanya, g. Peran ganda (Role Ambiguity), sejauh mana karyawan melakukan tugas sesuai harapan manajer, tetapi memuaskan pelanggan.
4) Gap 4 : Kesenjangan / perbedaan antara penyampaian jasa dengan komunikasi eksternal. Hal ini disebabkan: a. Komunikasi horisontal kurang baik (informasi yang mengalir antar departemen terdapat gangguan/ noise sehingga penyampaian informasi kurang tepat), b. Memberikan janji yang berlebihan tidak sesuai kenyataan.

Parasuraman *et al.* (1988) melakukan penelitian menindak lanjuti studi eksplorasi yang dilakukan Parasuraman *et al.* (1985) tentang kualitas pelayanan

yang lalu dimana ada 10 dimensi yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu : 1.Tangibles, 2. Reliability, 3.Responsiveness, 4. Communication, 5. Credibility, 6. Security, 7. Competence, 8. Courtesy, 9. Understanding / knowing the customer, dan 10. Access

Sedangkan jumlah item keseluruhan yang membentuk 10 dimensi tersebut berjumlah 97 item.

Penelitian lanjutan ini menggunakan 2 kuisioner:

1. Untuk mengetahui expectation pelanggan (simbol : E).
2. Untuk mengetahui perception pelanggan (simbol : P).

Tujuan penelitian lanjutan ini:

1. Untuk meringkas jumlah item / indikator / instrumen yang mempengaruhi kualitas pelayanan dengan melihat validitas dan reabilitasnya.
2. Untuk meringkas jumlah dimensi yang reliable / handal.

Alat analisis: analisis faktor yang dirotasi menggunakan prosedur oblimin dengan program komputer SPSS 10

Pengumpulan data dan analisisnya dilakukan 2 tahap dengan hasil sebagai berikut :

- Tahap 1

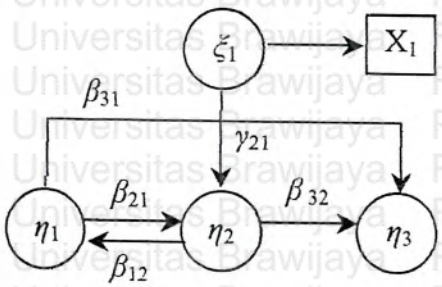
  97 item tersaring melalui validitas instrumen koefisien alpha (α) menjadi 54 item. Kemudian dilakukan analisis faktor yang di rotasi dengan prosedur oblimin dalam SPSS 10, hasil akhirnya jumlah dimensi dari 10 menjadi 7 dan jumlah itemnya menjadi 34.

- Tahap 2

  34 item di evaluasi lagi dengan cara seperti tahap 1 dan hasilnya dimensi kualitas pelayanan dari 7 menjadi 5 dimensi dan jumlah itemnya dari 34 menjadi 22 item. Adapun lima (5) dimensi kualitas pelayanan adalah :

1. Tangibles (berwujud): fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan personal karyawan.
2. Reliability (keandalan): kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan di percaya.
3. Responsiveness (ketanggapan) : kemauan untuk membantu pelanggan dan menyediakan pelayanan yang dapat tanggap (responsif).
4. Assurance (jaminan / kepastian): pengetahuan, kesopan santunan karyawan dan kemampuan untuk menumbuhkan kepercayaan dan percaya diri pelanggan terhadap perusahaan.
5. Empathy (empati): memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual kepada para pelanggan.

Tahun 1992, Cronin dan Tailor (1992) membuat satu gambar untuk dua model pengujian kualitas pelayanan berdasarkan SERVQUAL dan SERVPERF seperti tampak dalam Gambar 2.5. Hasilnya model-2 berdasar SERVPERF yang lebih baik.



MODEL 1

ξ_1 = Servqual
η_1 = Consumer Satisfaction
η_2 = Overall Service Quality
η_3 = Purchase Intentions

MODEL 2

ξ_1 = Servperf
η_1 = Consumer Satisfaction
η_2 = Overall Service Quality
η_3 = Purchase Intentions

Gambar 2.5. Model Struktural Kualitas Pelayanan (Cronin dan Taylor, 1992)

Tahun 1993, Parasuraman *et al.* (1993) membuat model konsep tentang sifat dasar dan faktor penentu dari harapan pelanggan terhadap jasa, model konsep ini berdasarkan hasil riset eksplorasi, di mana model harapan pelanggan diuraikan dalam 4 pembahasan utama :

1) Komponen-komponen dari harapan pelanggan terhadap jasa, terdiri dari 2:
   a. Hasrat/keinginan terhadap jasa (desired service)
   b. Kecukupan jasa (adequate service).
2) Penyebab dari hasrat/ keinginan terhadap jasa:
   a. Penguat jasa yang bersifat stabil/abadi meliputi:
      - Harapan jasa yang disebabkan oleh orang/kelompok lain
      - Pandangan pribadi seseorang terhadap jasa.
   b. Kebutuhan personal / perorangan yang menentukan harapan jasa.
3) Penyebab dari kecukupan jasa :
   a. Penguat jasa yang bersifat sementara/ tak kekal seperti :
      - Adanya keadaan darurat.
      - Adanya masalah dalam pelayanan / jasa.
   b. Alternatif jasa yang dirasakan / dipersepsikan.
   c. Peran jasa yang di persepsikan sendiri.
   d. Faktor-faktor situasional seperti :
      - Cuaca buruk , - Bencana alam, - Permintaan yang berlebihan
4) Penyebab bersama dari hasrat/keinginan terhadap jasa dan jasa yang diperkirakan diterima meliputi:
   a. Janji jasa yang ditawarkan /ditampilkan (eksplisit) seperti melalui advertensi, personal selling, kontrak, dan komunikasi lainnya.
   b. Janji jasa yang tak di tawarkan/ditampilkan (implisit) seperti berwujud (fisik) dan harga.

c. Komunikasi dari mulut ke mulut baik secara personal dan melalui para pakar / ahlinya.

d. Pengalaman masa lalu.

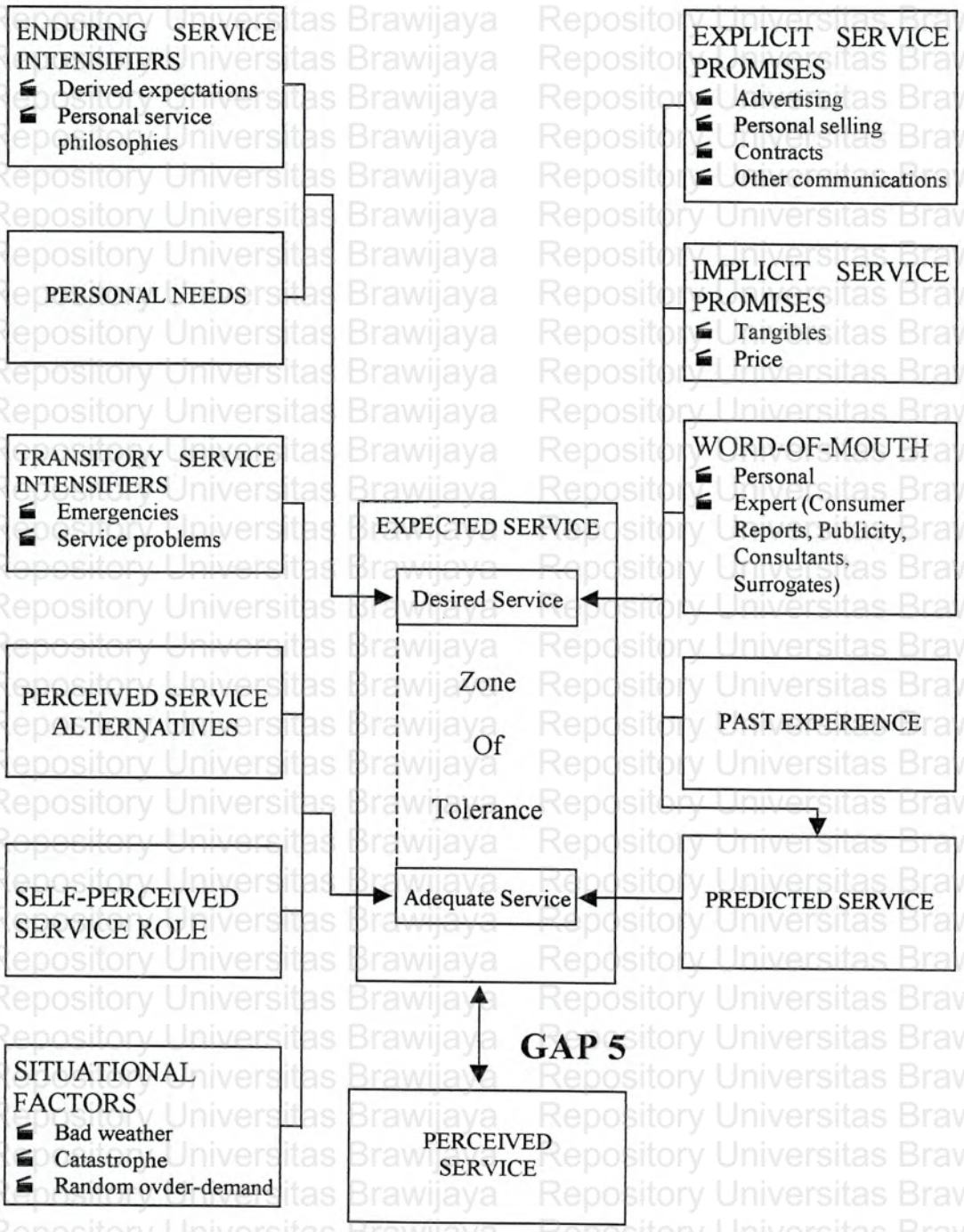
Keseluruhan konsep model di atas seterusnya dibuat 17 proposisi dan kemudian dibuat kerangka pemikiran seperti tampak pada gambar 2.6.

Model yang ditampakkan pada Gambar 2.6. tersebut merupakan kerangka kerja yang komprehensif tentang harapan jasa dan penyebab potensialnya. Model menawarkan dasar yang lebih tepat untuk mengukur harapan pelanggan terdapat jasa dibandingkan model yang ada sebelumnya. Model ini juga menjelaskan kepuasan pelanggan dan penilaian kualitas pelayanan tidak dalam satu kerangka kerja, melainkan dalam 3 tingkat berbeda yaitu: (1) desired service – refleksi tentang apa yang di inginkan pelanggan, (2) adequate service – standar jasa yang pelanggan dapat menerima, (3) predicted service – tingkat kepercayaan jasa yang mungkin diperkirakan terjadi.

Teas (1993) berbeda pendapat dengan Parasuraman *et al.* (1988) penemu model Servqual (P-E), mengembangkan konsep pengukuran kualitas pelayanan dengan persamaan matematis yang di sebut "Revised Expectation Measures (P-E*)"; "Model Evaluation Performance (EP)"; dan "The Normed Quality (NQ)".

Teas melakukan uji empat model diatas yang hasilnya :

1. Kriteria pengukuran validitas model EP lebih baik dari pada model P-E, model revised P-E*, dan model NQ.
2. Pengukuran validitas konstruk model EP lebih baik dari pada model P-E; model P-E * dan model NQ.



Gambar 2.6. Sifat Dasar dan Faktor Penentu Harapan Pelanggan terhadap Jasa (Parasuraman *et al.*, 1993)

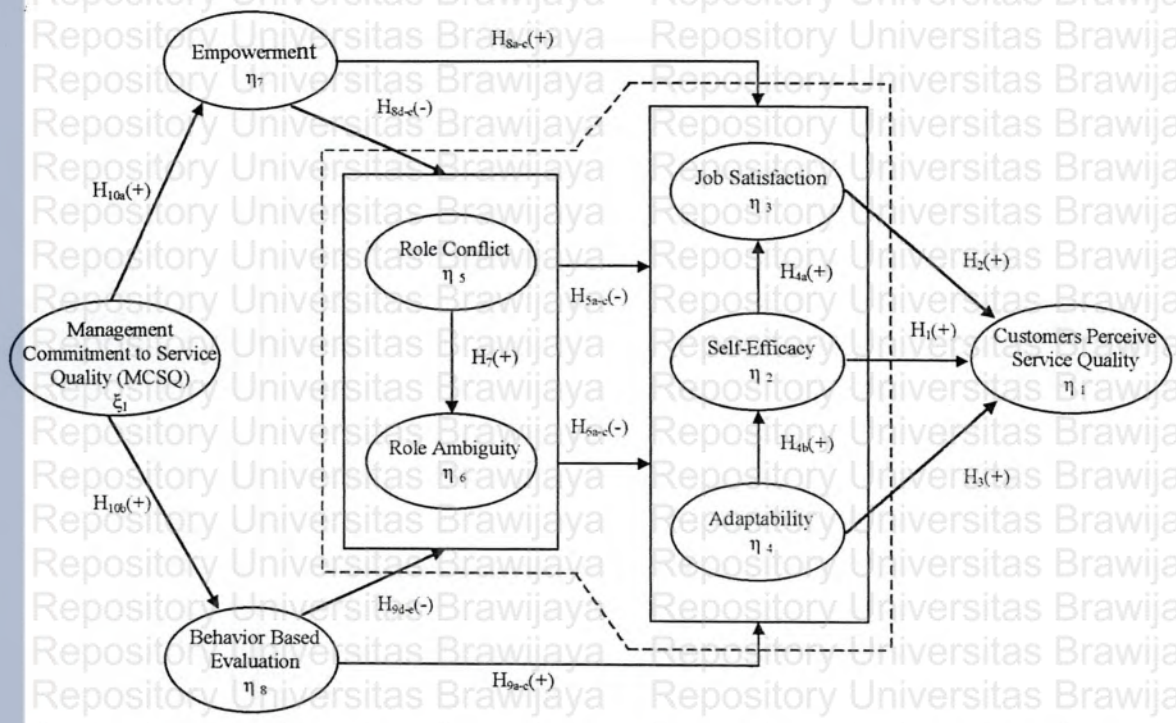
Tahun 1994, Parasuraman *et al.* (1994, a) mengembangkan konsep format kuisioner untuk mengukur kualitas pelayanan yang terdiri dari: satu kolom format, dua kolom format dan tiga kolom format.

Parasuraman *et al.* (1994, b) menanggapi kritikan Cronin & Taylor (1992), mengatakan bahwa pengukuran kualitas pelayanan berdasarkan SERVQUAL (P-E) masih yang superior. Disini Parasuraman *et al.* juga menanggapi Teas (1993), mengatakan bahwa pengukuran berdasarkan SERVQUAL (P-E) yang kemudian dikembangkan dalam persamaan matematis disebut " Model MQ (Mixed Quality)" masih lebih baik.

Cronin & Taylor (1994) menanggapi Parasuraman *et al.* (1994, b) mengatakan bahwa ukuran kualitas pelayanan berdasarkan SERVPERF lebih baik dibandingkan SERVQUAL, namun mengakui bahwa karya Parasuraman *et al.* (1994, b) memberi kontribusi yang besar pada penelitian kualitas pelayanan selanjutnya.

Teas menganggapi Parasuraman *et al.* (1994, b), mengatakan bahwa model SERVQUAL (P-E gap) bersama persamaan "EP" (Evaluated Performance) dan "NQ" (Normed Quality) milik Teas dapat digunakan untuk mengembangkan kualitas pada produk jasa maupun barang secara bersama, dibandingkan model "MQ" (Mixed Quality) oleh Parasuraman.

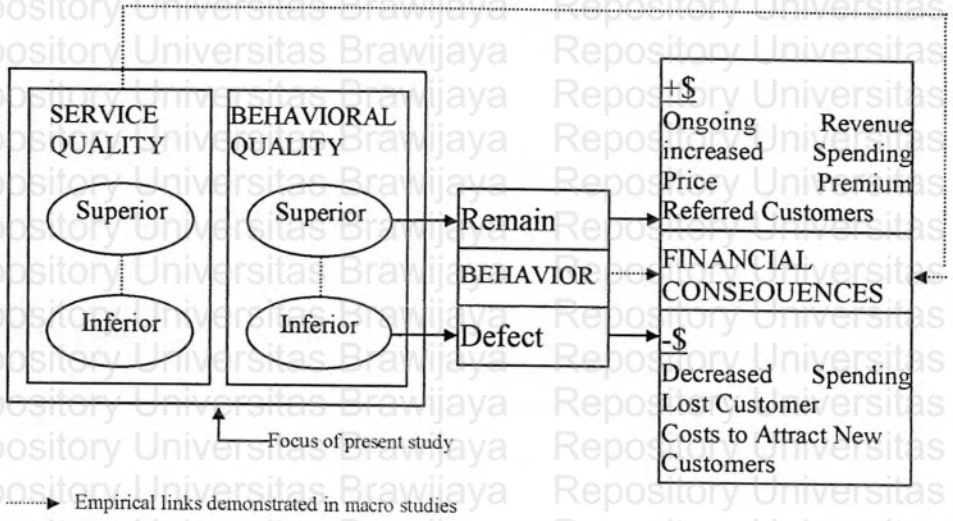
Tahun 1996, Hartline & Ferrel (1996) meneliti tatap muka/temu muka dalam proses penyampaian jasa yang terdiri dari tiga pendekatan yaitu, 1. Temu muka Karyawan – Pelanggan, 2. Peran karyawan dalam temu muka, 3. Temu muka Manajer – Karyawan; yang kesemuanya itu secara langsung atau tidak langsung dikaitkan dengan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Dalam penelitian ini variable yang digunakan sebayak sembilan, dan model hubungannya dapat dilihat pada gambar 2.7.



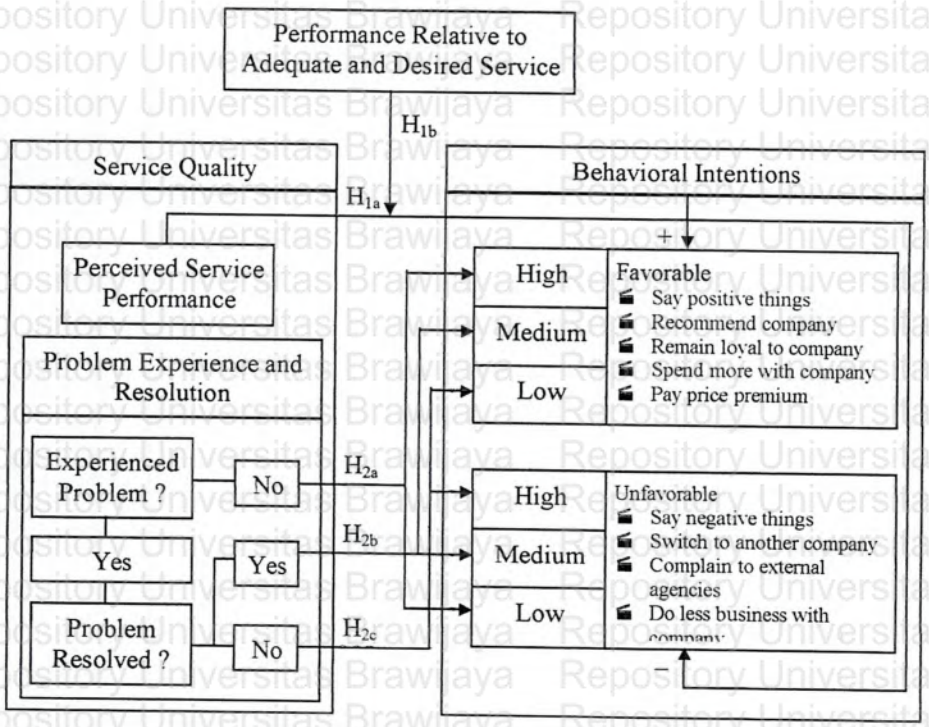
Gambar 2.7 Model Konsep: Mengelolah Kontak Pelanggan dan Karyawan Jasa (Hartline dan Ferrel, 1996)

Zeithaml *et al.* (1996) membuat model "The Behavioral and Financial Consequences of Service Quality" yang kemudian dikembangkan dalam suatu model hipotesis: "Hypothesized effect of service quality on behavior intentions". Penelitian ini pada pokoknya ingin mengetahui hubungan antara kualitas pelayanan dengan intensitas prilaku yang menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi perusahaan jasa. Konsep modelnya dapat dilihat pada gambar 2.8 dan gambar 2.9.

Tahun 1997, Cronin, Brady, Brand, Hightower, dan Shemwell (1997) meneliti dampak nilai layanan/jasa terhadap intensitas pembelian. Disini di tampilkan dua model penelitian : model –1 disebut " the basic model" yaitu, intensitas pembelian dipengaruhi oleh service quality dan sacrifice (pengorbanan); model–2 disebut "The Value added model" yaitu memasukkan

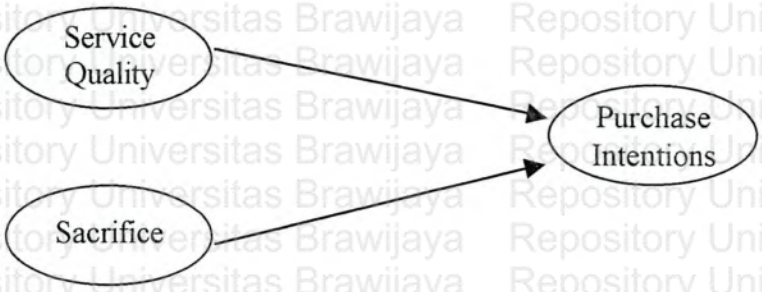


Gambar 2.8. Dampak Prilaku dan Keuangan atas Kualitas Pelayanan (Zeithaml *et al.* 1996)

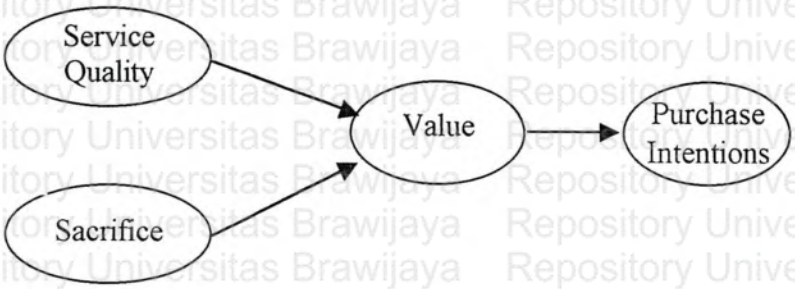


Gambar 2.9. Hipothesis Efek Kualitas Pelayanan terhadap Intensitas Prilaku (Zeithaml *et al.* 1996)

"value" sebagai variabel antara, sehingga menjadi : Intensitas pembelian dipengaruhi oleh Service Quality dan Sacrifice. Dua model tersebut dapat dilihat pada gambar 2.10 dan gambar 2.11.



Gambar 2.10. Model Dasar (Cronin *et al.*, 1997)



Gambar 2.11. Penambahan *Value* dalam Model (Cronin *et al.*, 1997)

Tahun 2000, Kotler (2000) memberikan konsep model marketing jasa yang disebut: "Three Types Marketing in Service industri" yaitu: 1. Internal Marketing; 2. Eksternal Marketing; 3. Interactive Marketing.

Caruana, Ewing, dan Ramaseshan (2000) menguji SERVQUAL dengan format tiga kolom dari Parasuraman *et al.* (1994, b) dengan menggunakan pendekatan eksperimen.

Trybus, Kumar dan Klassen (2000) meneliti service quality dengan ukuran berdasarkan SERVQUAL (P-E) dari Parasuraman *et al.* (1985,1988) dikaitkan dengan kepuasan pelayanan parkir di sebuah universitas.

Tahun 2001, Brady dan Cronin (2001) mengemukakan konsep baru dalam service quality yang disebut: "Model pendekatan hirarki". Contoh: Service quality dipengaruhi oleh interaction quality, physical environmental quality, dan out come quality. Interaction quality dibentuk dari item-item: Attitude, behavior dan expertise. Attitude dan dua item lainnya masing-masing dibentuk dari item-item: R (Reliability), SP (Responsiveness), dan E (Empathy). Model riset pendekatan hirarki ini dikembangkan dari empat model peneliti sebelumnya.

Farrel, Souchon dan Durden (2001) meneliti hubungan antara prilaku penyaji jasa (karyawan) dengan peningkatan persepsi pelanggan dan kepuasan pelanggan atas kualitas pelayanan.

Lin, Chiu & Hsieh (2001) meneliti hubungan pembawaan personality peyedia jasa dan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan dengan adanya perbedaan gender.

Tahun 2003, Mohsin (2003) meneliti tentang penilaian service quality pada restaurant di Darwin, NT, Australia, pengukuran berdasar SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1994). Tujuan penelitian pada pokoknya; 1.Ingin mengetahui perbedaan (gap) antara harapan dan kenyataan terhadap seluruh komponen/atribut maupun komponen yang spesifik dari restaurant setelah pelanggan makan di restaurant; 2. Ingin mengetahui apakah gender mempengaruhi persepsi atas kualitas pelayanan setelah berpengalaman makan di restauran.

Tabel 2.4. Perkembangan Konsep Kualitas Pelayanan yang Terhimpun Penelitian ini

TAHUN	PENELITI
1985	Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (selanjutnya disingkat PZB) menemukan konsep model yang disebut: "Conceptual Model Service Quality". Ada 5 gap dalam pelaksanaan kualitas pelayanan
1988	- Zeithaml *et al.* melakukan studi exploratory mengembangkan indikator – indikator yang membentuk gap, dan hasilnya didapat model yang disebut: "Extended Model of Service Quality". - PZB mengatakan bahwa kualitas pelayanan mempunyai 5 dimensi yaitu, tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan emphaty dengan total indicator sebanyak 22 item. Untuk mengukur skore nilai kualitas pelayanan menggunakan model persamaan Q= P – E dimana Q merupakan kualitas yang diterima/dirasakan, P (Perception adalah kualitas yang dipersepsikan dan E (expectation) adalah kualitas yang diharapkan.
1992	Cronin & Taylor berbeda pendapat dengan PZB, meneliti pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen dan intensitas pembelian. Disini membandingkan 2 model pengukuran skore nilai kualitas pelayanan yaitu: Model-1 pengukuran berdasarkan SERVQUAL (= P-E) dan Model-2 pengukuran berdasarkan SERVPERF (Performance), hasilnya model-2 berdasar SERVPERF yang terbaik.
1993	- PZB mengembangkan konsep model tentang sifat dasar dan faktor penentu harapan pelanggan terhadap jasa. - Teas berbeda pendapat dengan PZB, mengembangkan konsep pengukuran kualitas dengan persamaan matematis yang disebut "Model Evaluation Performance (= EP) dan Normed Quality (NQ).
1994	- PZB (a) mengembangkan konsep format kuesioner untuk mengukur kualitas pelayanan yang terdiri dari: satu kolom format, dua kolom format dan tiga kolom format. - PZB (b) menganggapi Cronin & Taylor (1992), mengatakan bahwa pengukuran kualitas pelayanan berdasar SERVQUAL masih yang superior. Disini PZB juga menanggapi Teas (1993) mengatakan bahwa pengukuran berdasarkan SERVQUAL (P – E) yang kemudian dikembangkan dalam persamaan matematis disebut "Model MQ (Mixed Quality)" masih lebih baik. - Cronin & Taylor menanggapi PZB (1994, b) mengatakan bahwa ukuran kualitas pelayanan berdasarkan SERVPERF lebih baik dibandingkan SERVQUAL, namun mengakui karya PZB memberi kontribusi yang besar pada penelitian kualitas pelayanan selanjutnya. - Teas menanggapi PZB (1994, b) mengatakan bahwa model SERVQUAL (P-E gap) dengan persamaan "EP" (Evaluated Performance) dan "NQ"(Normed Quality) milik Teas dapat digunakan untuk mengembangkan kualitas pada produk jasa maupun barang secara bersama, dibandingkan model "MQ" (Mixed Quality) oleh PZB .

Lanjutan

TAHUN	PENELITI
1996	- Hartline & Ferrel meneliti tatap muka/temu muka dalam proses penyampaian jasa yang terdiri dari tiga pendekatan yaitu, 1. Temu muka Karyawan – Pelanggan, 2. Peran karyawan dalam temu muka, 3. Temu muka Manajer – Karyawan; yang kesemuanya itu secara langsung atau tidak langsung dikaitkan dengan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Dalam penelitian ini variable yang digunakan sebanyak sembilan. - ZPB membuat model "The Behavioral and Financial Consequences of Service Quality" yang kemudian dikembangkan dalam suatu model hipotesis: "Hypothesized effect of service quality on behavior intentions". Penelitian ini pada pokoknya ingin mengetahui hubungan antara kualitas pelayanan dengan intensitas prilaku yang menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi perusahaan jasa.
1997	Cronin, Brady, Brand, Hightower, dan Shemwell meneliti dampak Nilai Layanan/jasa terhadap intensitas pembelian. Disini ditampilkan dua model penelitian: model-1 disebut "The basic model" yaitu, Intensitas pembelian dipengaruhi oleh Service quality dan Sacrifice (pengorbanan); model-2 disebut "The Value added model" yaitu memasukkan "Value" sebagai variable antara, sehingga menjadi: Intensitas pembelian dipengaruhi oleh "Value", dan "Value" sendiri dipengaruhi oleh Service Quality dan Sacriface.
2000	- Kotler memberikan konsep model marketing jasa yang disebut: "Three Types Marketing in Service industri" yaitu: 1. Internal Marketing; 2. Eksternal Marketing; 3. Interactive Marketing. - Caruana, Ewing, dan Ramaseshan menguji SERVQUAL dengan format tiga kolom dari PZB (1994, b) dengan menggunakan pendekatan eksperimen. - Trybus, Kumar dan Klassen meneliti service quality dengan ukuran berdasarkan SERVQUAL (P-E) dari PZB (1995,1988) dikaitkan dengan kepuasan pelayanan parkir di sebuah universitas.
2001	- Brady & Cronin mengemukakan konsep baru dalam service quality yang disebut: "Model pendekatan hirarki". Contoh: Service quality dipengaruhi oleh interaction quality, physical environmental quality, out come quality. Interaction quality dibentuk dari item-item: Attitude, behavior dan enterprise. Attitude dibentuk dari item-item: R (Reliability), SP (Responsiveness), dan E (Empathy). - Farrel, Souchon dan Durden meneliti hubungan antara prilaku penyaji jasa (karyawan) dengan peningkatan persepsi pelanggan dan kepuasan pelanggan atas kualitas pelayanan. - Lin, Chiu & Hsieh meneliti hubungan pembawaan personality peyedia jasa dan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan dengan adanya perbedaan gender.
2003	- Mohsin meneliti tentang penilaian service quality pada restaurant di Darwin, NT, Australia. Pengukuran service quality berdasar SERVQUAL (PZB, 1994). Tujuan penelitian pada pokoknya; 1.Ingin mengetahui perbedaan (gap) antara harapan dan kenyataan terhadap seluruh komponen/atribut maupun komponen yang khusus/spesifik dari restaurant setelah pelanggan makan di restaurant; 2. Ingin mengetahui apakah gender mempengaruhi persepsi atas kualitas pelayanan setelah berpengalaman makan di restaurant. - Grapentine mengungkapkan bahwa awal lahirnya model SERVQUAL adalah tahun 1983, ketika itu PZB berkolaborasi meneliti tentang service quality

Sumber: Berbagai Jurnal, diolah

Perkembangan konsep kualitas pelayanan dari beberapa penelitian yang dapat dikumpulkan dan teringkas dalam Tabel 2.4 diatas memberikan gambaran bahwa penelitian tentang kualitas pelayanan masih terus berjalan dan layak dilakukan. Penelitian – penelitian tersebut meninjau hubungan kausalitas dari berbagai variable yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.

Oleh karena itu penelitian – penelitian tersebut sangat mendukung penelitian ini yang dapat diklasifikasikan dalam variable – variable penelitian yang akan dilakukan yaitu:

1. Orientasi riset pemasaran, didukung oleh penelitian Zeithaml *et al*. (1998), Kotler (2000).
2. Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, didukung oleh penelitian Hartline & Ferrel (1996), Zeithaml *et al.* (1988).
3. Pemasaran internal, didukung oleh penelitian Quester & Kelly (1999), Kotler (2000).
4. Kepuasan kerja, didukung oleh penelitian Hartline & Ferrel (1996), Kotler (2000).
5. Kualitas pelayanan, didukung oleh penelitian Zeithaml *et al*. (1985, 1993, 1994 (a), 1994 (b), 1996), Cronin & Taylor (1992, 1994), *Cronin et al.* (1997), Teas (1993,1994), Caruana *et al.* (2000), Trybus *et al.* (2000), Brady & Cronin (2001), Farrel *et al.* (2001), Lin Chiu & Hsich (2001), Mohsin (2003), Grapentine (2003).
6. Kepuasan pelanggan, didukung penelitian Zeithaml *et al*. (1996), Cronin & Taylor (1992), Trybus *et al.* (2000), Farrel *et al.* (2001).

2.3.4. Riset Pemasaran

Riset pemasaran menurut Kotler (1997) adalah perancangan, pengumpulan, analisa, dan pelaporan data yang sistematis dan temuan-temuan yang relevan dengan situasi pemasaran tertentu yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya menurut Kotler dan Amstrong (1998), riset pemasaran mempunyai fungsi yang menghubungkan pemasar dengan konsumen, pelanggan dan publik lewat informasi-informasi yang dipergunakan untuk mengetahui dan menentukan peluang dan masalah pemasaran; untuk menghasilkan, mempertajam, dan mengevaluasi tindakan pemasaran; untuk memonitor prestasi pemasaran; dan untuk memperbaiki pemahaman mengenai proses pemasaran.

Riset pemasaran dan riset pasar tidak boleh disamakan. Riset pasar- riset atas suatu pasar tertentu – hanyalah salah satu komponen riset pemasaran (Kotler, 1997).

Agar riset pemasaran efektif, menurut Lupyoadi (2001), Kotler (1997), paling tidak melibatkan lima langkah yaitu:

1. Mendefinisikan masalah dan sasaran riset.
2. Mengembangkan rencana riset
3. Mengumpulkan informasi
4. Menganalisis informasi
5. Menyajikan hasil temuan

Tujuan riset pemasaran menurut Rangkuti (2001) adalah :

1. Mendapatkan informasi yang akurat sehingga dapat menjelaskan secara obyektif kenyataan yang ada.
2. Bebas dari pengaruh keinginan pribadi (political biases) find it and tell it like it is.

Oleh karena riset pemasaran adalah alat utama untuk mengetahui ekspektasi dan persepsi konsumen, maka besarnya kesenjangan sangat tergantung pada beberapa variabel spesifik berikut ini : (1) jumlah riset pemasaran yang dilakukan, (2) penggunaan dari riset pemasaran, (3) sampai dimana riset pemasaran terfokus pada kualitas, (4) jumlah interaksi langsung antara manajer dan konsumen (Zeithaml *et al.,* 1988).

Adapun metode dalam riset pemasaran untuk mengetahui harapan dan persepsi konsumen dapat dilakukan dengan metode customer focus group mengedarkan kuesioner pelayanan setiap periode tertentu atau menggunakan pegawai front office untuk mengamati adanya perbedaan persepsi mengenai kualitas jasa. Sedangkan penelitian mengenai perilaku pegawai dilakukan dengan mengamati pelaksanaan pelayanan (Alviliani & Wilfridus B. Elu, 1997).

Menurut Kotler (1997), riset pemasaran dapat diperoleh dari beberapa cara yaitu: (1) Untuk perusahaan besar, biasanya mereka mempunyai departeman riset pemasaran sendiri. Manajer riset pemasaran akan melapor kepada Direktur pemasaran dan bertindak sebagai pengarah penelitian, administrator, konsultan perusahaan, dan penasehat; (2) Untuk perusahaan kecil, biasanya tidak mempunyai departemen riset pemasaran atau tidak mampu menyewa jasa perusahaan riset pemasaran, mereka dapat melakukan riset dengan cara yang kreatif dan biaya terjangkau, seperti: a. menugaskan mahasiswa dan dosen perguruan tinggi untuk merancang dan menjalankan proyek riset pemasaran, b. menggunakan jasa informasi on line, dan c. mengamati pesaing.

2.3.5. Komitmen Manajemen

Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan secara umum dapat diartikan memberikan layanan yang berkualitas tinggi sesuai pandangan pelanggan (Robinson, 1981 *dalam* Natalisa, 1999).

Hartline dan Ferrel (1996) dalam tulisannya menyitir beberapa pendapat terkait komitmen manajemen pada kualitas pelayanan yaitu, komitmen manajemen pada kualitas pelayanan didefinisikan mencakup pilihan sadar untuk selalu berinisiatif pada kualitas/mutu pelayanan dengan kebebasan memilih operasional dan strategi perusahaan sebagai dasar untuk menyediakan pemimpin yang berorientasi pada mutu yang layak dan menggerakkan sumberdaya untuk membuat dan menerapkan inisiatif-inisiatif terhadap mutu/kualitas (Ahmed dan Parasuraman, 1994). Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan mempunyai 2 komponen yaitu: (1) Kekuatan komitmen personal untuk meningkatkan kualitas, dan (2) Tampak aktif dalam proses peningkatan kualitas (Mohr Jackson, 1993).

Selanjutnya Hartline dan Ferrel (1996) dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa komitmen manajemen pada kualitas pelayanan berhubungan tidak langsung positif dengan kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan meialui variabel antara yaitu variabel kepuasan kerja karyawan.

Seringkali para manajer penyedia jasa mengalami hambatan dalam memenuhi atau melampaui apa yang diharapkan konsumen. Beberapa faktor seperti : keterbatasan sumber daya, orientasi keuntungan jangka pendek, kondisi pasar serta management indifference dapat menyebabkan ketidaksamaan secara persepsi manajer akan ekspektasi konsumen dengan spesifikasi jasa yang telah dibuat oleh manajer (Lupyoadi, 2001).

Adapun variabel spesifik yang terkait komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan / jasa adalah : (1) komitmen sumber daya untuk kualitas ; (2)

adanya program kualitas internal ; (3) persepsi manajer akan pengakuan terhadap komitmen akan kualitas maksudnya adalah jangkauan sampai dimana manajer percaya bahwa peningkatan kualitas jasa akan dikenali dan dihargai dalam suatu organisasi (Zeithaml *et al.,* 1988).

Komitmen manajemen yang fokus ke pelanggan ini haruslah menjadi komitmen bersama bagi semua sumber daya yang ada, baik dari tingkat top management, middle management sampai pada staf petugas pelayanan. Sarana penunjang untuk mempertahankan komitmen pelanggan internal adalah dengan metode brainstorming, nominal group technique, quality circle, kotak saran dan management by walking around (Lupyoadi, 2001).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perusahaan jasa yang dikelola dengan sangat baik salah satu cirinya adalah adanya sejarah komitmen manajemen puncak pada kualitas (Kotler, 1997). Selanjutnya Stoner *et al.* (1996) menguraikan bahwa program perbaikan mutu, seringkali gagal tanpa komitmen yang mendalam dari manajemen puncak. Untuk memperbaiki kepuasan pelanggan, Toyota memulainya dengan komitmen mendalam dari manajemen puncak. Manajer menerapkan rencana bisnis yang disebut 'The Toyota Touch" (sentuhan Toyota) yang menghendaki "komitmen akan kesempurnaan", perhatian pada mutu unggul, dan mempedulikan orang berdasar komunikasi dan kerja sama. Kalau ada masalah mengenai mutu, hal itu dimulai diruang dewan direktur dan dikantor manajer senior yang tidak menganggap mutu sebagai sesuatu yang serius. Deming seorang pakar TQM *dalam* Stoner (1996) mengatakan bahwa tugas dari setiap manajer adalah mencari dan mengoreksi penyebab kegagalan, bukannya hanya mengidentifikasi kegagalan setelah terjadi dan menyalahkan orang lain, perkataan Deming yang paling terkenal adalah bahwa 85% dari masalah organisasi berasal dari system dan 15% dari pekerja.

2.3.6. Pemasaran Internal

Pemasaran internal (Internal Marketing) menurut Kotler (1997), Kotler dan Amstrong (1998) adalah pemasaran oleh perusahaan jasa untuk melatih dan memotivasi secara efektif karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dan semua karyawan yang bertugas memberi pelayanan pendukung untuk bekerja sebagai satu tim agar memuaskan pelanggan. Agar perusahaan secara konsisten dapat memberikan mutu pelayanan yang tinggi, setiap orang harus membiasakan diri dengan orientasi pelanggan. Tidak cukup memiliki departemen pemasaran yang melakukan pemasaran tradisional sementara yang lain bekerja sendiri-sendiri.

Menurut Kotler (1997, 2000) disamping pemasaran internal, ada tipe pemasaran lain yaitu pemasaran eksternal (pemasaran dengan menggunakan 4P – product, price, promotion, publisitas), dan pemasaran interaktif (pemasaran oleh perusahaan jasa yang mengakui bahwa nilai kualitas pelayanan amat tergantung pada mutu interaksi pembeli-penjual). Ketiga pemasaran tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.12.

Gambar 2.12. Tiga Jenis Pemasaran dalam Industri Jasa (Kotler, 1997, 2000)

Lupiyoadi (2001) mengemukakan bahwa pemasaran internal adalah interaksi atau hubungan antara setiap karyawan dan departemen dalam suatu perusahaan yang dalam hal ini dapat diposisikan sebagai internal customer dan internal supplier. Tujuan dari adanya hubungan tersebut adalah untuk mendorong people dalam kinerja memberikan kepuasan kepada konsumen. Internal marketing menciptakan suatu efektivitas kerja SDM sebelum mereka berhubungan dengan konsumen. Ada dua aspek penting dalam konsep internal marketing, yaitu: 1. Karyawan dari setiap departemen memiliki peran sebagai internal customer dan supplier. Untuk dapat memberikan kualitas terbaik pada eksternal marketing, maka harus dipastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang optimal; 2. Pandangan yang sama terhadap misi, strategi dan tujuan perusahaan merupakan elemen yang penting untuk menciptakan komitmen yang tinggi pada setiap karyawan yang pada akhirnya memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal.

Quester dan Kelly (1999) mengemukakan bahwa internal marketing adalah alat yang dapat digunakan untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan agar "sadar pelanggan". Tujuannya adalah untuk meningkatkan pelayanan karyawan yang peduli terhadap pelanggan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan melalui interaksi pekerja-pelanggan.

Pemasaran internal juga didefinisikan dalam literature TQM sebagai pemasaran intra organisasi baik barang dan jasa yang membawa pesan "pemahaman tujuan perusahaan" tentang kualitas sehingga akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan (Collin dan Payne, 1991, Harrell dan Fors, 1992, dalam Quester dan Kelly, 1999).

Beberapa program umum untuk mengimplementasikan konsep internal marketing yaitu : (1) Training ; (2) Management Support and Internal Interactive

Communication ; (3) Personel administration tools and human resources management ; (4) Developing a service culture (Lupyoadi, 2001).

Quester dan Kelly (1999) mengumpulkan beberapa pendapat tentang elemen kunci kegiatan pemasaran internal yaitu: komunikasi, training, pendidikan dan informasi (Gummerson, 1991); Motivasi dan pengembangan, pendidikan atau training bagi pekerja (Cahill, 1995, Foreman & Money, 1995, Gronroos, 1985, Rafiq & Ahmed (1983), penghargaan, pengembangan, dan tersedianya visi (Foreman & Money (1995).

Untuk perusahaan jasa, internal marketing memberikan banyak manfaat dalam mencapai kesuksesan pemasaran karena lebih integratif dan merupakan proses yang berkelanjutan (Lupyoadi, 2001). Manfaat tersebut antara lain :

1. Sarana efektif untuk mengembangkan keunggulan-keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan karena internal marketing memberikan suasana keterbukaan sehingga memungkinkan penggalian informasi terutama mengenai potensi SDM.
2. Mengurangi adanya konflik karena terencananya setiap program dan partisipasi sangat ditekankan dalam setiap pengambilan keputusan.
3. Memfasilitasi adanya inovasi, karena internal marketing merupakan proses berkelanjutan dan memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif.

2.3.7. Kepuasan Kerja

Dalam pemasaran jasa, kesuksesan juga sangat tergantung pada SDM yang dimiliki. Apalagi untuk mencapai hasil yang optimal diperlukan keterlibatan langsung antara penyedia jasa dan konsumennya. Perusahaan juga arus mengantisipasi segala kemungkinan terjadinya permasalahan dalam pengelolaan SDM mulai dari tahap seleksi hingga proses manajemen SDM yang lebih kompleks.

Keberhasilan perusahaan untuk memuaskan lingkungan internalnya akan dapat membawa keberhasilan pula bagi lingkungan eksternalnya. Kompensasi yang seimbang antara kinerja dan kepuasan imbalan menciptakan pandangan positif bagi SDM tentang perusahaan yang akan diwujudkan sebagai suatu loyalitas kerja yang positif pula (Lupiyoadi, 2001).

Beberapa definisi kepuasan kerja dalam Syahnur Said (2002) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hartline dan Ferrel (1996 : 55) mengatakan kepuasan kerja sebagai emosi menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan.
2. Gannon (1983) menyebutkan kebutuhan para pekerja sebagai determinan kepuasan kerja adalah : kesejahteraan, gaji, situasi kerja, peningkatan tanggung jawab, jaminan sosial, dan hak untuk cuti.
3. Ranu Pandoyo (1990) menyimpulkan kebutuhan karyawan yang umum dinyatakan sebagai determinan kepuasan kerja adalah : gaji dan upah, pekerjaan yang aman secara ekonomis, rekan kerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, kondisi tempat kerja yang nyaman, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, serta organisasi kerja yang dihargai masyarakat.
4. Luthan (1992) menyebutkan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, adalah : gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, teman kerja dan kondisi tempat kerja.

Locke (1969) *dalam* Hartline dan Ferrel (1996) mendifinisikan kepuasan kerja sebagai emosi menyenangkan hasil dari penilaian prestasi kerja atau fasilitas pendukung prestasi kerja yang sesuai dengan nilai pekerjaan.

Cakupan konsep kepuasan kerja adalah luas, karena termasuk semua karakteristik dari kerja itu sendiri dan lingkungan kerja, seperti pemasar

mendapatkan penghargaan, pemenuhan, dan kepuasan, atau sebaliknya menjadi frustasi dan ketidakpuasan (Churchill, Ford, dan Walker, 1974, *dalam* Hartline dan Ferrel, 1996).

Brown dan Peterson (1993) *dalam* Hartline dan Ferrel (1996) mengemukakan bahwa operasional kepuasan kerja terdiri dari beberapa item yaitu: supervisor, pekerjaan, pembayaran, kesempatan berkembang, teman sekerja, dan pelanggan.

Hartline dan Ferrel (1996) dalam penelitiannya menggunakan indikator kepuasan kerja dalam item–item pertanyaan yaitu: pekerjaan anda keseluruhan, teman sekerja anda, atasan anda, kebijakan lembaga, dukungan organisasi, upah atau gaji anda, kesempatan berkembang di organisasi, dan pelanggan organisasi anda.

Kotler dan Amstrong (1998) memberi contoh praktek pentingnya kepuasan kerja dalam perusahaan jasa perhotelan. Ritz Carlton, rangkaian dari 28 buah Hotel mewah terkenal dengan pelayanannya yang luar biasa, menyatakan kesuksesannya didasarkan pada falsafah sederhana: Untuk mengurus pelanggan, anda terlebih dahulu harus mengurus mereka yang mengurus pelanggan. Karyawan yang merasa puas memberikan nilai pelayanan tinggi, yang selanjutnya menciptakan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas akan menciptakan penjualan dan laba bagi perusahaan.

Menurut Robbins (1996) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja menyatakan suatu sikap bukannya suatu prilaku. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan itu.

2.3.8. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan merupakan tingkat perasaan dimana seseorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk / jasa yang diterima dan yang diharapkan (Kotler, 1997). Dalam era globalisasi ini, perusahaan akan selalu menyadari akan pentingnya faktor pelanggan, oleh karena itu mengukur tingkat kepuasan para pelanggan sangatlah perlu, walaupun hal tersebut tidaklah semudah mengukur berat badan atau tinggi badan pelanggan yang bersangkutan. Dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan ada lima faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan, yaitu (1) kualitas produk, (2) kualitas pelayanan, (3) emosional, (4) harga, (5) biaya.

Pencapaian kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan dapat ditingkatkan dengan beberapa langkah berikut ini (Kotler, 1997) :

1. Memperkecil kesenjangan-kesenjangan yang terjadi antara pihak manajemen dan pelanggan.
2. Perusahaan harus mampu membangun komitmen bersama untuk menciptakan visi di dalam perbaikan proses pelayanan.
3. Memberi kesempatan kepada pelanggan untuk menyampaikan keluhan.
4. Mengembangkan dan menerapkan accountable, proactive dan partnership marketing sesuai situasi pemasaran.

Pada hakekatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Apapun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan (Tjiptono dan Diana, 1996).

Berbagai tindakan pelanggan yang kecewa atas mutu pelayanan yang diterima dapat digambarkan berikut:

1. Avilianus & Wilfridus Elu (1997) menunjukkan bahwa:

a. 95 % dari konsumen yang tak puas memilih untuk tidak melakukan pengaduan tetapi sebagian besar cukup menghentikan pembelian (Kotler, 1997 : 22). Jika ada satu pengaduan dalam satu hari, maka berarti ada 19 kasus lain yang serupa yang tidak dilaporkan.

b. Untuk kasus perbankan, Grubbs dan Reidenbach (1991:9) memperkirakan, satu orang nasabah yang tidak puas akan menceritakan pengalamannya kepada sekitar 9 orang. Dan 13 % dari nasabah yang tidak puas akan menginformasikannya kepada 20 orang lain lagi.

c. Abrecht dan Zemke *dalam* Kotler (1997) menunjukkan bahwa 54 – 70 % dari pelanggan yang mengadu akan menjalin hubungan bisnis kembali dengan organisasi, jika ada penyelesaian yang baik. Angka ini dapat meningkat 95 %, jika pengaduan diselesaikan dengan cepat. Mereka yang puas dengan pemecahan yang diterima cenderung untuk menceritakan perlakuan yang mereka terima kepada rata-rata lima orang.

2. Jemsly Hutabarat (1997) mengatakan:

Konsumen yang kecewa akan menyebarkan dari mulut ke mulut kepada 11 orang kenalannya, sementara jika dia puas hanya menyebarkan ke 3 orang saja.

Berkaitan dengan itu, langkah yang perlu dilakukan oleh penyedia jasa untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan memulihkan pelayanan yang buruk menurut Kotler (1997), yaitu: pertama memberdayakan karyawan (empower) karyawan yang berada digaris depan, kedua komitmen terhadap mutu dari manajemen puncak, ketiga menetapkan standar mutu pelayanan yang tinggi, dan keempat mengamati kinerja dengan cermat.

Stoner *et al.* (1996) mengemukakan bahwa fokus terhadap kepuasan pelanggan telah membuahkan hasil pada beberapa perusahaan. Contohnya Ford motor Co. mengatakan bahwa mempertahankan atau memuaskan

pelanggan yang sudah ada lima kali lebih baik dari pada beban perusahaan untuk menarik seorang pelanggan baru. Sedangkan Toyota melaporkan bahwa perbaikan kepuasan pelanggan justru meningkatkan pangsa pasarnya. Perbaikan kepuasan pelanggan yang dilakukan Toyota yaitu: (1) Komitmen mendalam dari manajemen puncak akan kesempurnaan, perhatian pada mutu unggul, dan mempedulikan orang berdasar komunikasi dan kerja sama; (2) Menciptakan organisasi hubungan masyarakat pada tingkat korporasi yang bertanggung jawab langsung kepada manajemen puncak; (3) Mendirikan Customer Assistance Center (Pusat Bantuan Pelanggan) dengan sasaran utama mengukur kepuasan pelanggan; (4) Menunjuk "Action Dealers" (Agen tindakan) untuk menangani keluhan pelanggan; (5) Perhatian pada agen yang prestasinya jelek untuk membuat "Bottom 20 Dealer Program" (Program 20 Agen Terbawah) yaitu setiap agen membuat rencana tindakan yang menggambarkan strategi mereka dalam memperbaiki mutu dan dikirim ke kantor pusat.

Indeks kepuasan pelanggan dapat dihitung dengan beberapa cara (Cronin dan Taylor, 1992; Engel *et al.* 1990; Tse dan Wilton, 1988; Parasuraman *et al.* 1994; Teas, 1994 *dalam* Tjiptono, 1998). Adapun cara perhitungan indeks tersebut antara lain:

(1) IKP = PP

(2) IKP = IM x PP

(3) IKP = PP - EX

(4) IKP = IM x (PP - EX)

(5) IKP = PP / EX

Keterangan:

IKP = Indeks Kepuasan Pelanggan

PP = *Perceived Performance*
EX = *Expectation*
IM = *Importance*

2.3.9. Loyalitas Pelanggan

Beberapa pengertian loyalitas dalam Salehuddin (1999) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Basu *dalam* Suryani (1998) mengemukakan bahwa loyalitas dipandang sebagai hubungan erat antara sikap relatif dengan perilaku pembelian ulang.
2. Fornell (1992) mengemukakan bahwa loyalitas pelanggan disebabkan oleh suatu kombinasi dari kepuasan, rintangan pengalihan (batas-batas pengalihan) dan keluhan (voice atau complaints).

Loyalitas = f (customers satisfactions, switching barries, voice)

Cronin dan Taylor (1992) menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan mempengaruhi kepuasan pelanggan, dan kepuasan pelanggan memberi pengaruh kuat terhadap intensi (kehendak) pembelian.

Loyalitas pelanggan yang tinggi diawali dari pelanggan yang amat puas, mereka menciptakan keterkaitan emosional terhadap produk atau jasa dan bukan hanya pilihan rasional (Kotler, 1997). Beberapa perusahaan menyadari bahwa pelanggan yang merasa amat puas menghasilkan beberapa manfaat bagi perusahaan. Mereka kurang peka terhadap harga dan mereka tetap menjadi pelanggan untuk waktu yang panjang. Mereka membeli produk tambahan ketika perusahaan memperkenalkan produk yang berkaitan atau versi perbaikan. Dan pembicaraan mereka kepada rekan-rekannya menguntungkan perusahaan dan produknya.

Kepuasan pelanggan yang meningkat seringkali diikuti dengan peningkatan loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan yang dilakukan menurut Zeithaml *et al.,* (1996) meliputi:

1. Membicarakan hal-hal yang positif kualitas jasa XYZ kepada orang lain
2. Merekomendasikan jasa XYZ kepada orang lain
3. Mendorong teman atau relasi bisnis untuk berbisnis dengan XYZ.
4. Mempertimbangkan XYZ sebagai pilihan pertama dalam membeli/ menggunakan jasa
5. Melakukan bisnis lebih banyak diwaktu yang akan datang

Menurut Salehudin (1999) dalam penelitian di sebuah STIE, loyalitas pelanggan mempunyai indikator-indikator:

1. Menyatakan hal-hal yang positif tentang STIE kepada orang lain
2. Merekomendasikan STIE pada orang lain yang meminta saran.
3. Mendorong teman atau keluarga untuk mendaftar ke STIE.
4. Bersedia memberikan donasi pada alumni
5. Kemungkinan merekrut karyawan baru dari alumni bila bekerja nanti

Boulding *et al.* (1993) *dalam* Zeithaml et al. (1996) mengemukakan hasil dari dua studi yang telah dilakukan yaitu: Studi 1, ada hubungan positif antara kualitas pelayanan dengan kehendak pembelian kembali dan kesediaan untuk memberikan rekomendasi; Studi 2 – melibatkan mahasiswa-mahasiswa Universitas, ada hubungan atau mata rantai yang kuat antara kualitas pelayanan dengan kehendak berprilaku yang memiliki signifikan strategis bagi Universitas yaitu: (1) Menyatakan hal-hal yang positif tentang lembaga , (2) Bersedia menyumbangkan uang pada alumni, (3) Berusaha untuk merekomendasikan lembaganya pada majikan/pimpinan sebagai sebuah tempat untuk merekrut karyawan.

2.4. Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis penelitian

2.4.1. Kerangka Pikir Penelitian

Pertumbuhan sektor jasa yang pesat dekade ini, juga dirasakan dalam industri jasa pendidikan tinggi khususnya Perguruan Tinggi Swasta (PTS), termasuk juga di Jawa Timur (lihat data Tabel 1.1 dan Tabel 1.2).

Peningkatan jumlah PTS tentunya membawa dampak persaingan yang semakin meningkat. Masing-masing penyedia jasa (PTS) berusaha menarik, memelihara bahkan berebut pelanggan (mahasiswa) yang ada. Oleh karena jasa merupakan aktivitas yang tak berwujud dan yang memerlukan interaksi antara pelanggan dan penyedia jasa, maka tidak bisa tidak, segenap perhatian penyedia jasa haruslah berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan khususnya terhadap kualitas pelayanan sehingga pelanggan terpuaskan dan mempunyai loyalitas tinggi terhadap penyedia jasa.

Kunci utama agar kualitas pelayanan yang diterima pelanggan sama atau lebih dari harapan mereka, sehingga pelanggan puas dan menjadi loyal yaitu: Pertama, Orientasi riset pemasaran. Riset pemasaran yang dilakukan dengan baik, hasilnya akan dapat memberikan informasi yang akurat sehingga dapat menjelaskan secara obyektif kenyataan yang ada dan bebas dari pengaruh keinginan pribadi. Dengan demikian persepsi penyedia jasa terhadap harapan pelanggan atas kualitas pelayanan akan sama dengan harapan pelanggan itu sendiri (Zeithaml *et al.* 1988, Kotler 1997, 2000, Rangkuti 2001).

Kedua, hasil riset pemasaran yang baik agar dapat terlaksana dengan baik, perlu adanya komitmen manajemen pada kualitas pelayanan. Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan yaitu dukungan manajemen (pimpinan, dosen, karyawan) untuk memberikan kualitas pelayanan yang tinggi sesuai harapan pelanggan (mahasiswa) (Robinson 1981 *dalam* Natalisa 1999, Zeithaml *et al.* 1988, Hartline dan Ferrel 1996). Komitmen yang fokus ke

pelanggan ini haruslah menjadi komitmen bersama bagi semua sumber daya yang ada, baik dari tingkat manajemen atas, manajemen menengah, sampai pada staf petugas pelayanan (Lupiyoadi, 2001).

Ketiga, untuk mendukung komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, perlu adanya pemasaran internal. Pemasaran internal yaitu pemasaran oleh penyedia jasa untuk melatih dan memotivasi secara efektif karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dan semua karyawan yang bertugas memberi pelayanan pendukung untuk bekerja sebagai suatu tim agar memuaskan pelanggan (Quester dan Kelly 1999, Kotler 1997, 2000, Lupiyoadi 2001).

Keempat, dengan adanya pemasaran internal diharapkan dapat memicu dan memacu peningkatan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan secara umum diartikan sebagai emosi atau sikap menyenangkan dari karyawan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan dan kompensasi yang memadai (Said 2002, Robbin 1996, Hartline dan Ferrel 1996, Kotler 2000)

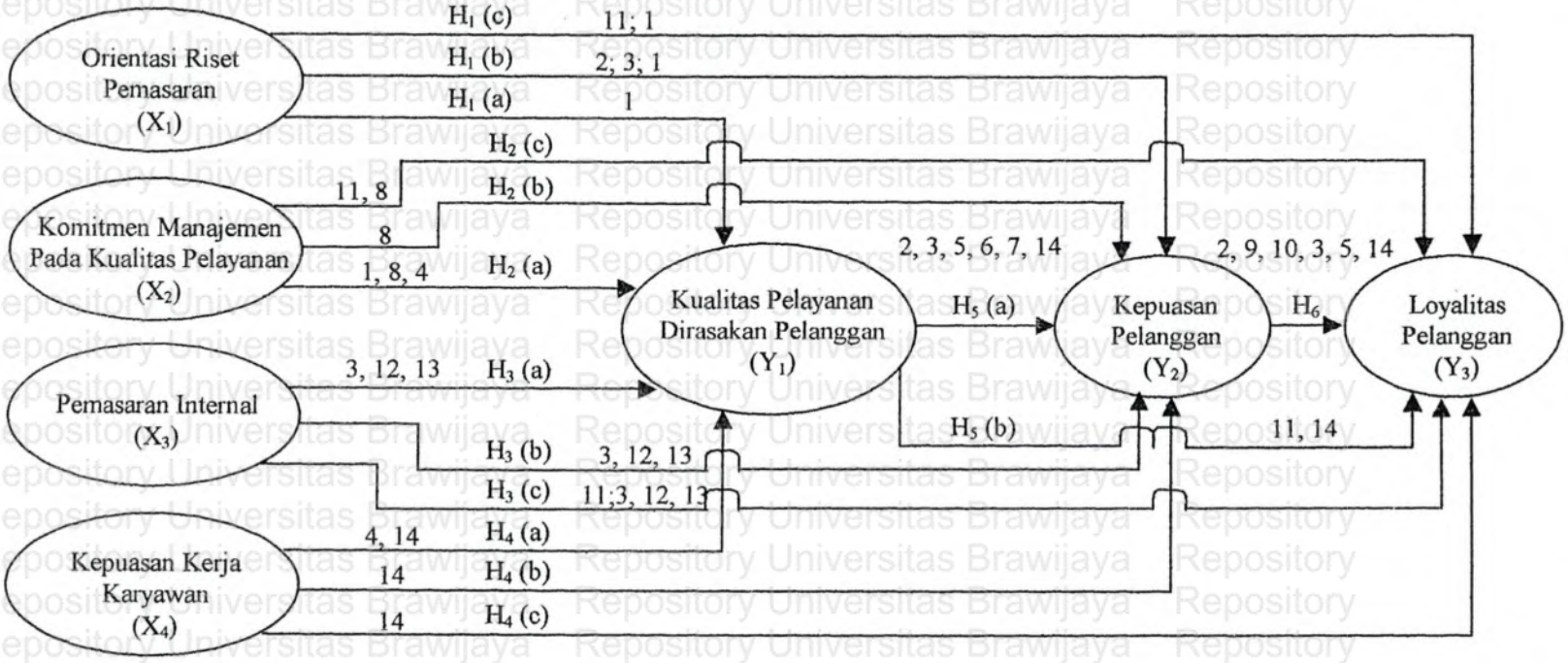
Kepuasan kerja karyawan yang meningkat diharapkan akan meningkatkan kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan adalah seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima (Parasuraman *et al.* 1988, 1994, Cronin dan Taylor 1992, Kotler 1997, Lupiyoadi 2001). Kualitas pelayanan yang nyata diterima dan dirasakan pelanggan merupakan cermin dari kinerja penyedia jasa, dan apabila kinerja penyedia jasa lebih besar dari harapan pelanggan maka layanan dapat dikatakan bermutu. Apabila kinerja sama dengan harapan maka layanan disebut memuaskan. Tetapi jika kinerja lebih rendah dari harapan maka dapat dikatakan layanan tidak bermutu.

Penyedia jasa haruslah selalu berusaha memberikan kualitas pelayanan yang tinggi, dengan demikian diharapkan akan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah tanggapan atau tingkat perasaan

pelanggan setelah menerima dan merasakan jasa secara keseluruhan. (Cronin dan Taylor 1992, Kotler 1997, Salehudin 1999, Trybus *et al.* 2000, Farrel *et al.* 2001).

Kepuasan pelanggan yang tinggi diharapkan akan dapat menimbulkan dan meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap lembaga penyedia jasa. Loyalitas pelanggan adalah tindakan pelanggan yang berkaitan dengan sikap dan prilaku yang menguntungkan setelah menerima jasa. (Cronin dan Taylor 1992, Zeithaml *et al.* 1996, Boulding *et al.* 1993 dalam Zeithaml *et al.* 1996, Kotler 1997, Salehudin 1999).

Akhirnya, keempat variabel kunci diatas yaitu: orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, pemasaran internal dan kepuasan kerja yang meningkat, diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Secara keseluruhan kerangka pemikiran diatas dapat dijabarkan dalam suatu alur pemikiran pada Gambar 2.13.



Keterangan :

1. Zeithaml *et al.* (1988)
2. Cronin dan Taylor (1992)
3. Kotler (1997)
4. Hartline dan Ferrel (1996)
5. Salehuddin (1999)
6. Trybus *et al.* (2000)
7. Farrel *et al.* (1999)
8. Natalisa (1999)
9. Zeithaml *et al.* (1996)
10. Anderson dan Sullivan (1990) *dalam* Zeithaml *et al.* (1996)
11. Boulding *et al.* (1996) *dalam* Zeithaml *et al.* (1996)
12. Quester dan Kelly (1999)
13. Lupiyoadi (2001)
14. Kotler dan Amstrong (1998)

Gambar 2.13. Kerangka Pikir Penelitian

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

2.4.2. Hipotesa Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka pikir penelitian yang ada, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H1 (a) : Orientasi riset pemasaran PTS berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan.

H1 (b) : Orientasi riset pemasaran PTS berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan.

H1 (c) : Orientasi riset pemasaran PTS berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan.

H2 (a) : Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan.

H2 (b) : Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan.

H2 (c) : Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan.

H3 (a) : Pemasaran internal PTS berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan.

H3 (b) : Pemasaran internal PTS berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan.

H3 (c) : Pemasaran internal PTS berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan.

H4 (a) : Kepuasan kerja karyawan PTS berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan.

H4 (b) : Kepuasan kerja karyawan PTS berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan.

H4 (c) : Kepuasan kerja karyawan PTS berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan.

H5 (a) : Kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan PTS berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan.

H5 (b) : Kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan.

H6 : Kepuasan pelanggan berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Malhotra (1999), Kotler (1997), dan Freddy Rangkuty (2001) secara umum membagi tiga tipe penelitian yaitu: (1) Riset eksplorasi bertujuan mengumpulkan data pendahuluan untuk memperoleh keterangan-keterangan mengenai sifat sesungguhnya dari suatu masalah dan memberikan saran penyelesaian atau gagasan baru; (2) Riset deskriptif, bertujuan untuk memastikan jumlah tertentu, seperti berapa banyak orang yang akan menggunakan telepon dengan harga tertentu persambungan; dan (3) Riset kausal, bertujuan untuk menguji hubungan sebab – akibat.

Berdasarkan pembagian tersebut, dalam penelitian ini menggunakan type riset kausal untuk menguji spesifik hipotesis dan hubungan berbagai variabel dengan hasil / output yang dapat dipergunakan sebagai masukkan untuk pengambil keputusan. Adapun hubungan antara variabel yang akan diteliti dapat dilihat pada kerangka pikir penelitian Gambar 2.13. di Bab II.

3.2. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah industri jasa pendidikan tinggi khususnya jasa Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur yang terdiri dari penyaji jasa yaitu: pimpinan, dosen (dosen yayasan dan DPK), dan karyawan administratif, serta pelanggan jasa yaitu: mahasiswa.

3.3. Rancangan Pengambilan Sampel

3.3.1. Unit Sampel

Unit sampel dari PTS yang dipilih sebagai obyek penelitian yaitu: Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, dan Akademi yang telah terakreditasi, baik peringkat C, B, atau A di kota Surabaya, Malang, dan Jember. Politeknik tidak dipilih sebagai unit sampel karena berdasarkan data dari Direktori PTS Kopertis Wil. VII Jawa Timur tahun 2002, belum ada Politeknik yang terakreditasi.

Dipilihnya kota Surabaya, Malang, dan Jember untuk sampel penelitian, karena tiga kota di Jawa Timur tersebut jumlah PTSnya paling banyak dan juga terdapat Perguruan Tinggi Negeri, yang tentunya persaingan mereka untuk mendapatkan mahasiswa semakin tajam, sehingga mereka selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya. Dengan demikian kota Surabaya, Malang, dan Jember tersebut dianggap dapat mewakili populasi PTS di Jawa Timur.

Adapun bentuk dan jumlah PTS yang terakreditasi di tiga kota lokasi penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut ini.

Tabel 3.1. Bentuk dan Jumlah PTS Terakreditasi di Tiga Kota Jawa Timur

No.	Kota	Universitas	Institut	Sekolah Tinggi	Akademi	Poltek	Total	%
1.	Surabaya	16	3	14	2	---	35	51.5
2.	Malang	9	3	11	---	---	23	33.8
3.	Jember	3	1	4	2	---	10	14.7
	Jumlah	28	7	29	4	---	68	100

Sumber: Direktori PTS Kopertis Wil.VII Jatim 2002, diolah

3.3.2. Sampel

Dari unit sampel yang terpilih, kemudian diambil sampelnya yang terdiri:

a. Sampel Penyaji Jasa

Sampel penyaji jasa adalah sampel yang menyediakan jasa dan berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan pelanggan jasa. Sampel penyaji jasa dalam penelitian ini terdiri dari pimpinan; Dosen (Dosen Yayasan dan DPK); dan karyawan administratif.

b. Sampel pelanggan jasa

Sampel pelanggan jasa dalam penelitian ini adalah mahasiswa yang terdaftar dan aktif kuliah di PTS. Adapun mahasiswa yang dipilih sebagai responden adalah mahasiswa yang duduk minimal semester lima untuk mahasiswa S-1 dan minimal semester tiga untuk mahasiswa Akademi atau D-III karena dianggap sudah cukup waktu mengenal PTSnya sehingga diharapkan mampu memberikan penilaian kualitas pelayanan dan variabel lainnya dengan baik.

3.3.3. Teknik Pengambilan Sampel

- Untuk unit sampel: Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, dan Akademi, cara pengambilan sampel mula-mula ditentukan jumlahnya berdasarkan *sampel kuota* secara proporsional sesuai jumlah dan bentuk PTS yang ada. Setelah itu dilakukan pilihan sampel dengan teknik *stratified random sampling* berdasar bentuk lembaganya, yaitu setiap elemen/responden dipilih dalam kelompok bentuk PTS masing-masing. Uraian lebih lanjut tentang jumlah pengambilan sampel dapat dilihat pada pembahasan ukuran sampel (Sub bab 3.3.4.)

- Untuk sampel penyaji jasa dan pelanggan jasa, teknik pengambilan sampelnya hanya dengan *accidental sampling* dimana siapa saja yang ditemui saat itu dapat menjadi responden.

3.3.4. Ukuran Sampel

- Untuk unit sampel: Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, dan Akademi, jumlah ukuran sampel ditentukan kuota minimal 40 % dari jumlah PTS terakreditasi di kota Surabaya, Malang, dan Jember yaitu sebesar 31 PTS dari jumlah total 68 PTS, atau sebesar 45,58%. Dari jumlah kuota yang ada, kemudian sampel dipilih secara proporsional sebagai berikut:

  Surabaya: Universitas = 6 unit sampel; Institut = 1 unit; Sekolah Tinggi = 6 unit; Akademi = 1 unit, sehingga jumlah total unit sampel di Surabaya sebesar 14 unit sampel (nama-nama sampel PTS lihat Tabel 4.1 di Bab IV).

  Malang: Universitas = 4 unit; Institut = 1 unit; Sekolah Tinggi = 5 unit; Akademi = 0 unit (belum terakreditasi), sehingga jumlah total unit sampel di Malang sebesar 10 unit sampel.

  Jember: Universitas = 2 unit; Institut = 1 unit; Sekolah Tinggi = 3 unit; Akademi = 1 unit, sehingga jumlah total unit sampel di Malang sebesar 7 unit sampel.

  Adapun jumlah sampel PTS yang terakreditasi di tiga kota tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut ini.

Tabel 3.2. Jumlah Sampel PTS Terakreditasi di Tiga Kota Jawa Timur

No.	Kota	Universitas	Institut	Sekolah Tinggi	Akademi	Poltek	Total	%
1.	Surabaya	6	1	6	1	---	14	45.2
2.	Malang	4	1	5	---	---	10	32.2
3.	Jember	2	1	3	1	---	7	22.6
	Jumlah	12	3	14	2	---	31	100

Sumber: Direktori PTS Kopertis Wil.VII Jatim 2002, diolah

- Untuk sampel penyaji jasa disebarkan 561 kuisioner dan responden yang mengembalikan sebanyak 356. Kemudian melalui pemeriksaan dan penyotiran data ternyata yang mengisi kuisioner dengan lengkap yang selanjutnya dipakai untuk analisa penelitian sebanyak 343 responden. Ukuran sampel ini sudah memenuhi rule of tumb penentuan sample size untuk SEM yaitu minimal 100 sampel (Ferdinand 2000, Solimun 2002).
- Untuk sampel pelanggan jasa tersebar 495 kuisioner dan yang kembali sebanyak 345. Kemudian melalui pemeriksaan dan penyotiran data ternyata yang mengisi kuisioner dengan lengkap yang selanjutnya dipakai untuk analisa penelitian sebanyak 343 responden. Ukuran sampel ini sudah memenuhi rule of tumb penentuan sample size untuk SEM yaitu minimal 100 sampel (Ferdinand 2000, Solimun 2002).

3.4. Definisi dan Konsep Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari :

a. **Variabel bebas atau variabel eksogen (X),** yaitu variabel yang diidentifikasi dan diduga sebagai sebab yang mempengaruhi variabel tak bebas atau variable endogen (Y). Variabel bebas (X) dalam penelitian ini yaitu:

1. Orientasi Riset Pemasaran (Orispem = X_1), yaitu kegiatan penelitian yang berorientasi menggali informasi apa yang diharapkan pelanggan (mahasiswa) atas kualitas pelayanan.
2. Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan (Koman = X_2), yaitu dukungan manajemen (pimpinan, dosen dan karyawan) untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi sesuai pandangan / harapan pelanggan (mahasiswa).
3. Pemasaran internal (Pemint = X_3), yaitu kegiatan untuk mengembangkan dan memotivasi secara efektif karyawan yang berhubungan dengan

pelanggan (mahasiswa) dan semua karyawan yang bertugas memberi pelayanan pendukung untuk bekerja sebagai suatu tim agar memuaskan pelanggan (mahasiswa).

4. Kepuasan kerja karyawan (Kepker = X_4), yaitu kondisi yang menyenangkan bagi karyawan penyaji jasa (pimpinan, dosen, dan karyawan administratif) karena lingkungan kerja yang kondusif diberi wewenang bertindak, dan kompensasi yang memadai.

b. Variabel terikat atau variable endogen (Y) yaitu variabel yang diidentifikasi dan diduga sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas/eksogen. Dalam penelitian ini variabel yang diduga sebagai variabel terikat yaitu :

1. Kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan (Kuayan= Y_1), yaitu kinerja penyedia jasa dalam memberi kualitas pelayanan yang dirasakan/diterima pelanggan (mahasiswa).
2. Kepuasan pelanggan (Kepel = Y_2), yaitu tanggapan pelanggan (mahasiswa) setelah menerima dan merasakan jasa secara keseluruhan.
3. Loyalitas pelanggan (Loypel = Y_3), yaitu tindakan pelanggan (mahasiswa) yang berkaitan dengan sikap dan perilaku yang menguntungkan setelah menerima jasa PTS.

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Secara operasional variabel bebas dan variabel terikat dapat dijabarkan ke dalam item-item pertanyaan yang sekaligus menjadi indikator penelitian.

A. Variabel bebas/ eksogen (X)

1. Orientasi Riset Pemasaran (Orispem = X_1), indikatornya adalah :

(1) Riset pemasaran yang dilakukan ($X_{1.1}$)

(2) Penggunaan data riset pemasaran untuk pengambilan keputusan ($X_{1.2}$)

(3) Riset pemasaran yang terfokus pada kualitas pelayanan ($X_{1.3}$)

(4) Interaksi langsung pimpinan dengan mahasiswa ($X_{1.4}$)

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Linkert 5 poin, dengan batasan kriteria :

1. Sangat tidak sering
2. Tidak sering
3. Cukup sering
4. Sering
5. Sangat sering

2. Komitmen Manajemen pada kualitas pelayanan (Koman = X_2), ada dua dimensi yang digunakan dalam mengukur komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, yaitu:

a. Komitmen Individu, menunjukkan kuatnya komitmen individu pada upaya peningkatan kualitas pelayanan yang tercakup dalam indikator berikut ini:

(1) Saya merasa ada peningkatan kualitas pelayanan di PTS saya ($X_{2.1}$)

(2) Saya pribadi menjadi bertambah mengerti dan pandai dalam memberikan kualitas pelayanan ($X_{2.2}$)

(3) Menyediakan kualitas pelayanan yang tinggi merupakan prioritas pertama (X_{23})

(4) Saya berkemauan besar dan berjanji akan berusaha memberikan kualitas pelayanan yang tinggi melebihi harapan lembaga (X_{24})

b. Peran Aktif, menunjukkan tampak aktif individu terlibat dalam proses peningkatan kualitas pelayanan yang tercakup dalam indikator sebagai berikut:

(1) Saya menyenangi diskusi tentang kualitas pelayanan bersama rekan sekerja (X_{25})

(2) Saya menerangkan kesetiap karyawan/rekan sekerja pentingnya memberikan/menyediakan kualitas pelayanan yang tinggi (X_{26})

(3) Saya seringkali berdiskusi masalah kualitas pelayanan dengan orang-orang diluar lembaga (X_{27})

(4) Saya dalam memberikan kualitas pelayanan sesuai dengan cara lembaga (X_{28})

(5) Saya secara nyata mempunyai perhatian tentang kualitas pelayanan (X_{29})

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Linkert 5 poin, dengan batasan kriteria sebagai berikut :

1. Sangat tidak sependapat
2. Tidak sependapat
3. Cukup sependapat
4. Sependapat
5. Sangat sependapat

3. Pemasaran Internal (Pemint = X_3), ada 4 dimensi yang digunakan untuk mengukur pemasaran internal yaitu:

a. Pelatihan, menunjukkan adanya kegiatan pengembangan berupa penambahan wawasan dan informasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang tercakup dalam indiktor:

(1) Pelatihan yang pernah diadakan untuk meningkatkan mutu pelayanan (X_{31})

(2) Pemberian informasi melalui forum pertemuan mengenai strategi kerja dan sikap kerja untuk meningkatkan mutu pelayanan (X_{32})

(3) Pemberian informasi melalui media cetak kampus mengenai strategi kerja dan sikap kerja (X_{33})

b. Komunikasi, menunjukkan kegiatan penyampaian pesan baik searah maupun dua arah untuk meningkatkan kualitas pelayanan, yang tercakup dalam indikator berikut ini:

(4) Membuka kesempatan komunikasi dua arah (menerima ide) dari karyawan kepada atasan terkait kualitas pelayanan (X_{34})

(5) Pertemuan rutin membicarakan kualitas pelayanan (X_{35})

(6) Atasan mendukung/memfasilitasi ide-ide yang inovatif untuk peningkatan kualitas pelayanan (X_{36})

c. Motivasi, menunjukkan kegiatan yang mendorong karyawan agar memberikan kualitas pelayanan terbaik, yang tercakup dalam indikator berikut ini:

(7) Pemberian penghargaan atas prestasi kerja (X_{37})

(8) Pemberian insentif/bonus atas prestasi kerja (X_{38})

d Standar kerja, menunjukkan adanya pola kerja yang sama dalam memberikan kualitas pelayanan, yang tercakup dalam satu indikator berikut ini:

(9) Adanya standarisasi atau pola kerja yang sama dalam memberikan kualitas pelayanan (X_{39})

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala linkert 5 poin dengan batasan kriteria sebagai berikut :

1. Sangat kurang baik
2. Kurang baik.
3. Cukup Baik
4. Baik
5. Sangat baik

4. **Kepuasan kerja karyawan** (Kepker = X_4), pengukurannya tidak menggunakan dimensi tetapi langsung menggunakan delapan indikator sebagai berikut:

(1) Pekerjaan anda secara keseluruhan (X_{41})

(2) Hubungan dengan teman kerja (X_{42})

(3) Hubungan dengan atasan (X_{43})

(4) Kebijakan lembaga yang ada seperti asuransi kesehatan dan hari tua (X_{44})

(5) Dukungan yang anda terima dari lembaga seperti fasilitas, dan lingkungan kerja (X_{46})

(6) Gaji dan insentif yang diterima (X_{47})

(7) Kesempatan untuk berkembang seperti karir (X_{48})

(8) Hubungan dengan pelanggan (mahasiswa) (X_{42})

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala linkert 5 poin dengan batasan kriteria sebagai berikut :

1. Sangat tidak puas
2. Tidak puas
3. Cukup puas
4. Puas
5. Sangat puas

B. Variabel Terikat/Endogen (Y)

1. **Kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan** (Kuayan = Y_1), ada 5 dimensi yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan yaitu :

   a. **Wujud Fisik (Tangibles),** menunjukkan fasilitas fisik, perlengkapan dan peralatan termasuk teknologi serta penampilan pegawai ,yang tercakup dalam indikator berikut ini:

      (1) Kemoderenan peralatan yang dimiliki (Y_{111})

      (2) Lingkungan / halaman kampus yang asri dan aman (Y_{112})

      (3) Gedung kuliah yang memadai (Y_{113})

      (4) Ruangan yang bersih dan nyaman (Y_{114})

      (5) Perlengkapan kelas (Y_{115})

      (6) Sarana sanitasi yang bersih (Y_{116})

      (7) Sarana kantin yang cukup tersedia dan bersih (Y_{117})

      (8) Perpustakaan yang lengkap dan modern (Y_{118})

      (9) Sarana parkir yang memadai (Y_{119})

      (10) Kelengkapan fasilitas kemahasiswaan (olah raga, dll) (Y_{1110})

      (11) Kelengkapan fasilitas pendidikan (ruang laboratorium, dll) ($Y_{1.1.11}$)

      (12) Kerapian penampilan dosen dan karyawan ($Y_{11.12}$)

      (13) Penampilan fasilitas fisik/gedung sesuai untuk sebuah perguruan tinggi ($Y_{11.13}$)

   b. **Keandalan (reliability),** menunjukkan layanan yang dijanjikan tepat waktu, akurat dan teliti yang tercakup dalam indikator berikut ini :

      (1) Kesesuaian pelaksanaan pelayanan (seperti perwalian, evaluasi/ujian,dll) dengan jadwal yang telah ada (Y_{121})

      (2) Adanya perhatian serius dari lembaga terhadap mahasiswa yang mendapat persoalan (Y_{122})

(3) Ketepatan waktu dosen dalam memberi kuliah (Y_{123})

(4) Kesiapan dosen dalam memberi kuliah (Y_{124})

(5) Kesesuaian materi ajaran dengan silaby (Y_{125})

(6) Aktualisasi materi ajaran dengan perkembangan (Y_{126})

(7) Proporsi dosen dan mahasiswa di dalam kelas (Y_{127})

(8) Ketepatan waktu pelayanan sesuai dengan janji yang diberikan (Y_{128})

(9) Keakuratan dan kefairan dosen dalam memberikan nilai (Y_{129})

(10) Keakuratan pengadministrasian dokumen akademik mahasiswa (Y_{1210})

c. **Ketanggapan (responsiveness),** menunjukkan kemauan untuk membantu dan memberikan layanan yang cepat dan tepat (responsive), yang tercakup dalam indikator berikut ini :

(1) Kejelasan informasi/prosedur pelayanan mahasiswa (Y_{131})

(2) Kesediaan dan kesiapan dosen untuk berdiskusi dengan mahasiswa terkait mata kuliah atau lainnya ($Y_{13.2}$)

(3) Kesediaan karyawan dalam memberikan pelayanan yang cepat ($Y_{13.3}$)

(4) Ketanggapan dosen terhadap permasalahan/kesulitan mahasiswa ($Y_{13.4}$)

(5) Kesediaan karyawan untuk membantu kesulitan yang dihadapi mahasiswa ($Y_{13.5}$)

(6) Kesediaan dosen untuk membantu kesulitan mahasiswa ($Y_{13.6}$)

(7) Keluangan waktu dosen untuk menanggapi permintaan mahasiswa dengan cepat ($Y_{13.7}$)

(8) Keluangan waktu karyawan untuk menanggapi permintaan mahasiswa dengan cepat ($Y_{13.8}$)

d. **Jaminan atau kepastian (assurance),** menunjukkan jaminan atas pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan, yang tercakup dalam indikator berikut ini :

(1) Kemampuan / kompetensi dosen (Y_{141})

(2) Kemampuan / kompetensi karyawan memberikan pelayanan (Y_{142})

(3) Dosen yang berpengalaman mengajar (Y_{143})

(4) Kualifikasi akademik dosen (Y_{144})

(5) Dosen yang berpengalaman mengikuti pelatihan dan kursus (Y_{145})

(6) Karyawan yang berpengalaman mengikuti pelatihan dan kursus (Y_{146})

(7) Sikap dan perilaku dosen di depan kelas (Y_{147})

(8) Sikap dan perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (Y_{148})

(9) Dukungan yang diberikan Perguruan Tinggi ke dosen dan karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik (Y_{149})

e. **Empati (emphaty),** menunjukkan perhatian yang tulus dan bersifat individual yang tercermin dalam kemudahan mendapatkan pelayanan, keramahan, komunikatif dan kemampuan memahami kebutuhan pelanggan, yang tercakup dalam indikator berikut ini :

(1) Perhatian Lembaga (Perguruan Tinggi) secara individu kepada mahasiswa (Y_{151})

(2) Perhatian dosen secara personel/individu kepada mahasiswa (Y_{152})

(3) Perhatian karyawan secara personel/individu kepada mahasiswa (Y_{153})

(4) Pemahaman dosen akan kebutuhan atau perasaan mahasiswa (Y_{154})

(5) Pemahaman dan pengertian karyawan akan kebutuhan atau perasaan mahasiswa (Y_{155})

MILIK PERPUSTAKAAN Universitas Brawijaya

(6) Kesungguhan lembaga PTS menanggapi kepentingan mahasiswa (Y_{156})

(7) Kesesuaian dan keluwesan jam kerja dalam melayani mahasiswa (Y_{157})

Variabel kualitas pelayanan dengan 5 dimensi diatas di ukur dengan menggunakan skala Linkert 5 poin dengan batasan kriteria sebagai berikut:

a. Mengukur harapan mahasiswa terhadap kualitas pelayanan dengan melihat tingkat kepentingan dari indikator-indikator di atas, dengan batasan kriteria :
   1. Sangat tidak penting
   2. Tidak penting
   3. Cukup penting
   4. Penting
   5. Sangat penting

b. Mengukur kinerja penyedia jasa yang telah dirasakan/diterima mahasiswa, dengan batasan kriteria :
   1. Sangat tidak baik
   2. Tidak baik
   3. Cukup baik
   4. Baik
   5. Sangat baik

c. Skor harapan mahasiswa dan skor kinerja penyedia jasa diatas digunakan untuk menganalisa tingkat kesesuaian antara harapan mahasiswa dengan kinerja penyedia jasa yang telah dirasakan/ diterima mahasiswa, sehingga diketahui dimensi dan indikator mana

dari kualitas pelayanan yang sangat baik, baik, dan yang tidak baik, dengan cara membuat diagram *expectation – performance.* Sedangkan khusus untuk skor kinerja penyedia jasa digunakan untuk menganalisa pengaruh hubungan kausalitas dalam model persamaan struktural atau SEM.

2. **Kepuasan pelanggan** (Keppel = Y_2), menunjukkan tanggapan mahasiswa tentang tingkat kepuasan setelah menerima dan merasakan kualitas jasa secara total / menyeluruh. Variabel ini diukur dengan *single item scale* yang diwakili oleh pertanyaan tentang tingkat kepuasan menyeluruh pada setiap dimensi kualitas pelayanan yaitu:

   (1) Secara umum perasaan anda atas jasa pelayanan dimensi wujud fisik PTS adalah .....(Y_{21}).

   (2) Secara umum perasaan anda atas jasa pelayanan dimensi keandalan PTS adalah .....(Y_{22}).

   (3) Secara umum perasaan anda atas jasa pelayanan dimensi ketanggapan PTS adalah .....(Y_{23}).

   (4) Secara umum perasaan anda atas jasa pelayanan dimensi jaminan PTS adalah .....(Y_{24}).

   (5) Secara umum perasaan anda atas jasa pelayanan dimensi emphati PTS adalah .....(Y_{25}).

   Variabel kepuasan pelanggan ini diukur dengan menggunakan skala Linkert 5 poin dengan batasan kriteria jawaban dari sangat tidak puas (poin = 1) sampai dengan sangat puas (poin = 5)

3. **Loyalitas pelanggan** (Loypel = Y_3), menunjukkan sikap dan perilaku menguntungkan setelah menerima jasa, yang tercakup dalam indikator berikut:

(1) Menyatakan hal yang positif tentang jasa PTS kepada orang lain (Y_{31}).

(2) Merekomendasikan jasa PTS kepada orang lain (Y_{32}).

(3) Mendorong teman atau kerabat untuk mendaftar di PTS (Y_{33}).

(4) Kemungkinan merekrut karyawan baru dari alumni bila bekerja nanti (Y_{34}).

(5) Bersedia memberi donasi (sumbangan) pada alumni (Y_{35}.).

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Linkert 5 poin dengan batasan kriteria sebagai berikut :

1. Sangat tidak mungkin
2. Tidak mungkin
3. Cukup mungkin
4. Mungkin
5. Sangat mungkin

3. 6 . Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dilakukan adalah di daerah Propinsi Jawa Timur dengan mengambil sampel pada kota-kota besar yang mempunyai populasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) paling banyak dan terdapat Perguruan Tinggi Negeri (PTN), yaitu di kota Surabaya , Malang, dan Jember.

3.7. Instrumen Penelitian, Validitas dan Reliabilitas

Instrumen utama yang akan digunakan dalam penelitian adalah kuisioner yang akan diberikan kepada responden baik penyedia jasa maupun pengguna jasa. Di samping itu juga diberikan daftar isian yang menggambarkan keadaan

responden secara umum. Sebelum kuisioner disebarkan, terlebih dahulu dilakukan uji coba ke beberapa responden untuk mengetahui dan memastikan bahwa kalimat kalimat yang ada, benar – benar sudah dapat dipahami oleh responden.

Item-item pertanyaan dibuat dalam bentuk skala Linkert dengan bobot 1 s/d 5, semakin besar nilai skor menunjukkan jawaban yang positif (mendukung pertanyaan), dan sebaliknya. Data yang diperoleh dari pengukuran dengan instrumen sikap dengan skala Linkert berbentuk data interval (Sugiyono, 1999).

Uji validitas dilakukan agar data yang terkumpul valid. Valid artinya menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek dengan data yang dapat dikumpulkan peneliti (Sugiyono, 1999). Lebih lanjut Sarmanu (2003) menguraikan bahwa instrumen yang valid (sahih) berarti instrumen itu mampu mengukur tentang apa yang diukur.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap pertanyaan yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Menurut Sugiyono (1999), Sarmanu (2003), reliabilitas menunjukkan derajat konsistensi / keajegan data dalam interval waktu tertentu.

Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program komputer AMOS 4 dan kriteria ujinya dibahas dalam teknik analisa data berdasarkan *Structural Equation Modeling* (SEM, lihat halaman 122).

3.8. Teknik Analisis Data

3.8.1. Analisa Deskriptif

Analisa deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik responden termasuk nilai frekwensinya dalam bentuk jumlah dan prosentase, serta juga

untuk menghitung nilai skore rata-rata untuk setiap indikator, dimensi, maupun setiap variabel atau faktor atau konstruk.

3.8.2. Analisa Diagram Expectation - Performance

Dengan diagram ini persepsi / harapan mahasiswa dan kinerja penyedia jasa PTS dapat dilihat dari empat kuadran. (Brown and Swartz 1989 *dalam* Salehuddin 1999, Kotler 1997).

Gambar 3.1 Diagram Expectation – Performance Kualitas Pelayanan

Diagram Harapan – Kinerja diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Kuadran A menunjukkan daerah dimana kualitas pelayanan sangat diharapkan atau sangat penting bagi mahasiswa tetapi PTS kinerjanya sangat tidak baik atau jelek. Untuk kedepan hendaknya PTS berkonsentrasi untuk meningkatkan kinerjanya agar sesuai atau mendekati harapan mahasiswa.

(2) Kuadran B menunjukkan daerah dimana kualitas pelayanan sangat diharapkan atau sangat penting bagi mahasiswa dan PTS sendiri kinerjanya

sangat baik. Untuk saat ini dan kedepan hendaknya PTS mempertahankan kinerjanya bahkan jika mungkin meningkatkannya.

(3) Kuadran C menunjukkan daerah dimana kualitas pelayanan sangat tidak diharapkan atau sangat tidak penting bagi mahasiswa dan PTS sendiri kinerjanya jelek atau sangat tidak baik. Untuk kedepan PTS dapat mengabaikan atau tidak perlu meningkatkan kinerjanya.

(4) Kuadran D menunjukkan daerah dimana kualitas pelayanan sangat tidak diharapkan atau sangat tidak penting bagi mahasiswa tetapi kinerja PTS sangat baik. Untuk kedepan PTS bisa mengurangi kinerjanya agar tidak membuang energi yang tidak perlu dan mengalihkan energinya untuk meningkatkan kinerja pada kuadran A.

3.8.3. Model Persamaan Struktural (Structural Equation Model = SEM)

SEM ada yang menyebutnya dengan *linear structural relation* (LISREL), merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis Path. Di sisi lain SEM atau LISREL juga merupakan pendekatan yang terintegrasi antara analisis data dengan konstruksi konsep (Solimun, 2002, Ferdinand 2000).

Langkah – langkah SEM disunting dari Hair *et al.* (1998), Ferdinand (2000), Anderson, Tatham dan Black (1992) *dalam* Solimun (2002) sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis konsep dan teori
2. Mengkonstruksi diagram Path
3. Konversi diagram Path ke model Struktural
4. Memilih matriks input dan tehnik estimasi
5. Menilai masalah identifikasi
6. Evaluasi Goodness-of-fit

7. Interpretasi dan modifikasi model

Secara lengkap untuk membuat pemodelan SEM menurut Hair *et al.* (1998), Ferdinand (2000), dan Solimun (2002) langkah demi langkah akan dijelaskan dalam paparan selanjutnya.

3.8.3.1. Pengembangan Model Berdasar Teori

Pengembangan model berdasar teori sudah dilakukan dan dijabarkan dalam kerangka konsep penelitian di Bab II.

3.8.3.2. Penyusunan Diagram Path (Diagram Jalur)

Diagram path menunjukkan alur hubungan antara konstruk eksogen atau variabel bebas dengan konstruk endogen atau variabel tergantung yang telah dibangun model teoritisnya. Secara lengkap gambar diagram path dapat dilihat pada gambar 3.2.

3.8.3.3. Konversi Diagram Path ke dalam Model Struktural

Konversi diagram path gambar 3.2 ke dalam model struktural secara matematika persamaannya tertulis sebagai berikut :

(1) $Y_1 = \gamma_1 X_1 + \zeta_5$ (5) $Y_2 = \gamma_2 X_1 + \zeta_4$ (9) $Y_3 = \gamma_3 X_1 + \zeta_3$

(2) $Y_1 = \gamma_4 X_2 + \zeta_5$ (6) $Y_2 = \gamma_5 X_2 + \zeta_4$ (10) $Y_3 = \gamma_6 X_2 + \zeta_3$

(3) $Y_1 = \gamma_7 X_3 + \zeta_5$ (7) $Y_2 = \gamma_8 X_3 + \zeta_4$ (11) $Y_3 = \gamma_9 X_3 + \zeta_3$

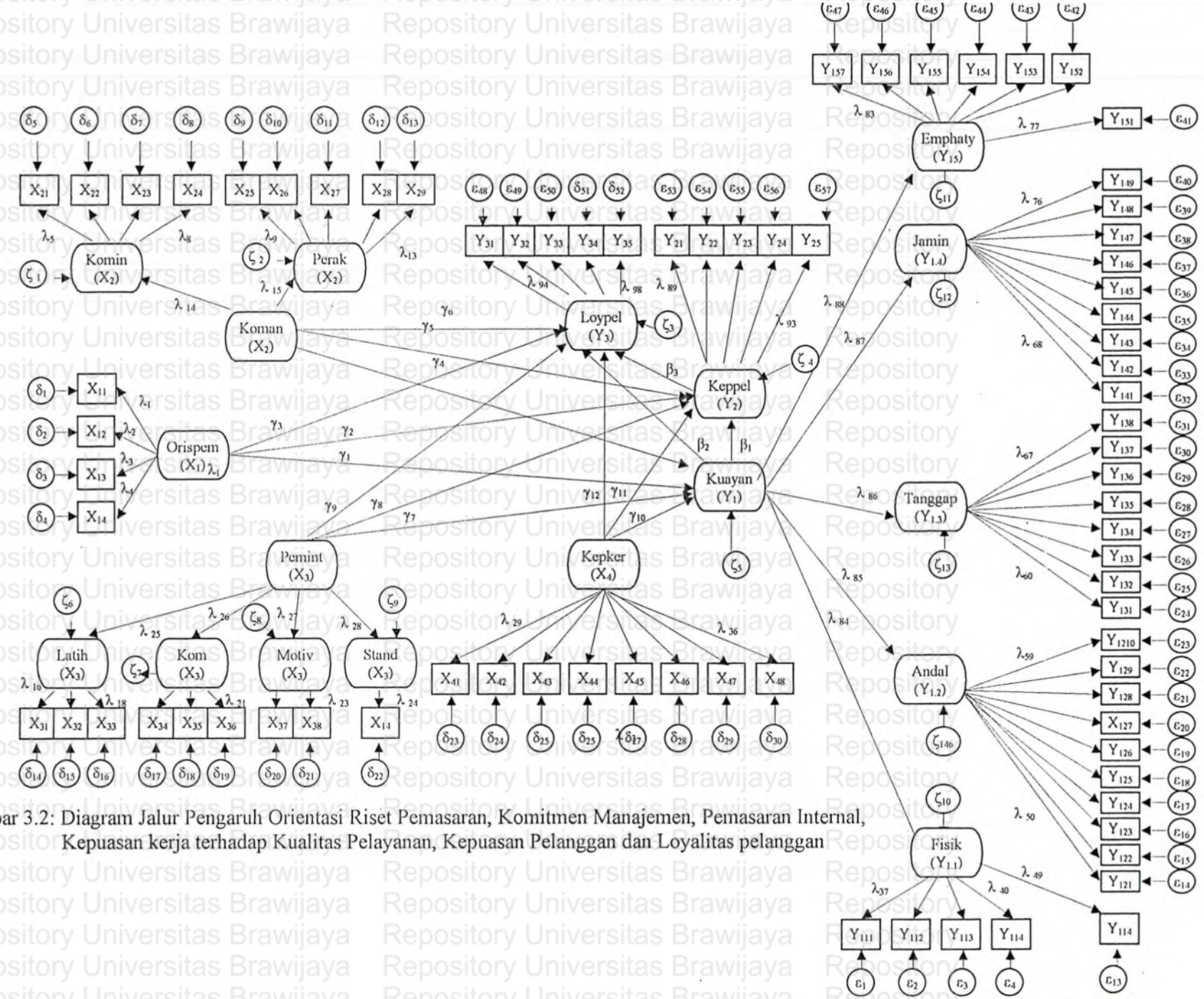
(4) $Y_1 = \gamma_{10} X_4 + \zeta_5$ (8) $Y_2 = \gamma_{11} X_4 + \zeta_4$ (12) $Y_3 = \gamma_{12} X_4 + \zeta_3$

(13) $Y_2 = \beta_1 Y_1 + \zeta_4$ (14) $Y_3 = \beta_2 Y_1 + \zeta_2$ (15) $Y_3 = \beta_3 Y_2 + \zeta_3$

(16) $Y_1 = \gamma_1 X_1 + \gamma_4 X_2 + \gamma_7 X_3 + \gamma_{10} X_4 + \zeta_5$

(17) $Y_2 = \gamma_2 X_1 + \gamma_5 X_2 + \gamma_8 X_3 + \gamma_{11} X_4 + \zeta_4$

(18) $Y_3 = \gamma_3 X_1 + \gamma_6 X_2 + \gamma_9 X_3 + \gamma_{12} X_4 + \zeta_3$



Gambar 3.2: Diagram Jalur Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran, Komitmen Manajemen, Pemasaran Internal, Kepuasan kerja terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas pelanggan

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Keterangan simbul-simbul pada gambar 3.2 adalah:

Y_1 = Kualitas Pelayanan (Kuayan) Y_2 = Kepuasan Pelanggan (Kepel)

Y_3 = Loyalitas Pelanggan (Loypel)

X_1 = Orientasi Riset Pemasaran (Orispem) X_2 = Komitmen Manajemen (Koman)

X_3 = Pemasaran Internal (Pemint) X_4 = Kepuasan Kerja (Kepker)

γ = Gama, koefisien pengaruh variable eksogen terhadap variable endogen

β = Beta, koefisien pengaruhvariabel endogen terhadap variable endogen

λ = Loading factor, koefisien untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari indikator atau dimensi dalam membentuk sebuah faktor/konstruk atau vartiabel laten

δ = Delta, galat/error pengukuran pada variable manifest/variable observasi untuk variabel laten X

ε = Epsilon, galat/error pengukuran pada variable manifest/variable observasi untuk variabel laten Y

ζ = Zeta, galat/eror model

Untuk konversi diagram path gambar 3.2 ke dalam model pengukuran (*Measurement Model*) masing-masing faktor/konstruk secara matematika persamaannya tertulis sebagai berikut :

(1) Konversi Model Pengukuran Orientasi Riset Pemasaran

Orientasi Riset pemasaran termasuk dalam konstruk eksogen dapat dikonversi dalam model persamaan matematika sebagai berikut :

$X_{1.1} = \lambda_1$ Orispem $+ \delta_1$ $X_{1.3} = \lambda_3$ Orispem $+ \delta_3$

$X_{1.2} = \lambda_2$ Orispem $+ \delta_2$ $X_{1.4} = \lambda_4$ Orispem $+ \delta_4$

(2) Konversi Model Pengukuran Komitmen Manajemen

Komitmen manajemen termasuk dalam konstruk eksogen, dapat dikonversi dalam model persamaan matematika sebagai berikut :

- Konversi jenjang pertama:

Dimensi Komitmen individu Dimensi Peran Aktif

$X_{2.1} = \lambda_5$ Komin $+ \delta_5$ $X_{2.5} = \lambda_9$ Perak $+ \delta_9$

$X_{2.2} = \lambda_6$ Komin $+ \delta_6$ $X_{2.6} = \lambda_{10}$ Perak $+ \delta_{10}$

$X_{2.3} = \lambda_7$ Komin $+ \delta_7$ $X_{2.7} = \lambda_{11}$ Perak $+ \delta_{11}$

$X_{2.4} = \lambda_8$ Komin $+ \delta_8$ $X_{2.8} = \lambda_{12}$ Perak $+ \delta_{12}$

$X_{2.9} = \lambda_{13}$ Perak $+ \delta_{13}$

- Konversi jenjang kedua: konstruk/faktor Komitmen manajemen

Komin $= \lambda_{14}$ Koman $+ \zeta_1$

Perak $= \lambda_{15}$ Koman $+ \zeta_2$

(3) Model Pengukuran Pemasaran Internal

Pemasaran internal termasuk dalam konstruk eksogen, dapat dikonversi dalam model persamaan matematika sebagai berikut :

- Konversi jenjang pertama:

Dimensi Pelatihan:

$X_{3.1} = \lambda_{16}$ Latih $+ \delta_{14}$

$X_{3.2} = \lambda_{17}$ Latih $+ \delta_{15}$

$X_{3.3} = \lambda_{18}$ Latih $+ \delta_{16}$

Dimensi Motivasi:

$X_{3.7} = \lambda_{22}$ Motiv $+ \delta_{20}$

$X_{3.8} = \lambda_{23}$ Motiv $+ \delta_{21}$

Dimensi Komunikasi:

$X_{3.4} = \lambda_{19}$ Kom $+ \delta_{17}$

$X_{3.5} = \lambda_{20}$ Kom $+ \delta_{18}$

$X_{3.6} = \lambda_{21}$ Kom $+ \delta_{19}$

Dimensi Standar kerja:

$X_{3.9} = \lambda_{24}$ Stand $+ \delta_{22}$

- Konversi jenjang kedua: konstruk/faktor Pemasaran internal

Latih $= \lambda_{25}$ Pemint $+ \zeta_6$

Kom $= \lambda_{26}$ Pemint $+ \zeta_7$

Motiv $= \lambda_{27}$ Pemint $+ \zeta_8$

Stand $= \lambda_{28}$ Pemint $+ \zeta_9$

(4) Model Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan termasuk dalam konstruk eksogen, dapat dikonversi dalam model persamaan matematika sebagai berikut:

$X_{4.1} = \lambda_{29}$ Kepker + δ_{23} $X_{4.5} = \lambda_{33}$ Kepker + δ_{27}

$X_{4.2} = \lambda_{30}$ Kepker + δ_{24} $X_{4.6} = \lambda_{34}$ Kepker + δ_{28}

$X_{4.3} = \lambda_{31}$ Kepker + δ_{25} $X_{4.7} = \lambda_{35}$ Kepker + δ_{29}

$X_{4.4} = \lambda_{32}$ Kepker + δ_{26} $X_{4.8} = \lambda_{36}$ Kepker + δ_{30}

(5) Model Pengukuran Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan termasuk dalam konstruk endogen, dapat dikonversi dalam model persamaan matematika sebagai berikut :

- Konversi Jenjang Pertama

Dimensi Wujud Fisik (*Tangible*):

$Y_{1.1.1} = \lambda_{37}$ Fisik + ε_1 $Y_{1.1.8} = \lambda_{44}$ Fisik + ε_8

$Y_{1.1.2} = \lambda_{38}$ Fisik + ε_2 $Y_{1.1.9} = \lambda_{45}$ Fisik + ε_9

$Y_{1.1.3} = \lambda_{39}$ Fisik + ε_3 $Y_{1.1.10} = \lambda_{46}$ Fisik + ε_{10}

$Y_{1.1.4} = \lambda_{40}$ Fisik + ε_4 $Y_{1.1.11} = \lambda_{47}$ Fisik + ε_{11}

$Y_{1.1.5} = \lambda_{41}$ Fisik + ε_5 $Y_{1.1.12} = \lambda_{48}$ Fisik + ε_{12}

$Y_{1.1.6} = \lambda_{42}$ Fisik + ε_6 $Y_{1.1.13} = \lambda_{49}$ Fisik + ε_{13}

$Y_{1.1.7} = \lambda_{43}$ Fisik + ε_7

Dimensi Keandalan (*Reliability*):

$Y_{1.2.1} = \lambda_{50}$ Andal + ε_{14} $Y_{1.2.6} = \lambda_{55}$ Andal + ε_{19}

$Y_{1.2.2} = \lambda_{51}$ Andal + ε_{15} $Y_{1.2.7} = \lambda_{56}$ Andal + ε_{20}

$Y_{1.2.3} = \lambda_{52}$ Andal + ε_{16} $Y_{1.2.8} = \lambda_{57}$ Andal + ε_{21}

$Y_{1.2.4} = \lambda_{53}$ Andal + ε_{17} $Y_{1.2.9} = \lambda_{58}$ Andal + ε_{22}

$Y_{1.2.5} = \lambda_{54}$ Andal + ε_{18} $Y_{1.2.10} = \lambda_{59}$ Andal + ε_{23}

Dimensi Ketanggapan (*Responsiveness*)

$Y_{1.3.1} = \lambda_{60}$ Tanggap + ε_{24} $Y_{1.3.5} = \lambda_{64}$ Tanggap + ε_{28}

$Y_{1.3.2} = \lambda_{61}$ Tanggap + ε_{25} $Y_{1.3.6} = \lambda_{65}$ Tanggap + ε_{29}

$Y_{1.3.3} = \lambda_{62}$ Tanggap + ε_{26} $Y_{1.3.7} = \lambda_{66}$ Tanggap + ε_{30}

$Y_{1.3.4} = \lambda_{63}$ Tanggap + ε_{27} $Y_{1.3.8} = \lambda_{67}$ Tanggap + ε_{31}

Dimensi Jaminan / Kepastian (*Assurance*)

$Y_{1.4.1} = \lambda_{68}$ Jamin + ε_{32} $Y_{1.4.6} = \lambda_{73}$ Jamin + ε_{37}

$Y_{1.4.2} = \lambda_{69}$ Jamin + ε_{33} $Y_{1.4.7} = \lambda_{74}$ Jamin + ε_{38}

$Y_{1.4.3} = \lambda_{70}$ Jamin + ε_{34} $Y_{1.4.8} = \lambda_{75}$ Jamin + ε_{39}

$Y_{1.4.4} = \lambda_{71}$ Jamin + ε_{35} $Y_{1.4.9} = \lambda_{76}$ Jamin + ε_{40}

$Y_{1.4.5} = \lambda_{72}$ Jamin + ε_{36}

Dimensi Empati (*Empathy*)

$Y_{1.5.1} = \lambda_{77}$ Emphaty + ε_{41} $Y_{1.5.5} = \lambda_{81}$ Emphaty + ε_{45}

$Y_{1.5.2} = \lambda_{78}$ Emphaty + ε_{42} $Y_{1.5.6} = \lambda_{82}$ Emphaty + ε_{46}

$Y_{1.5.3} = \lambda_{79}$ Emphaty + ε_{43} $Y_{1.5.7} = \lambda_{83}$ Emphaty + ε_{47}

$Y_{1.5.4} = \lambda_{80}$ Emphaty + ε_{44}

- Konversi Jenjang Kedua: konstruk/faktor Kualitas Pelayanan:

Fisik = λ_{84} Kuayan+ ζ_{10}

Andal = λ_{85} Kuayan + ζ_{14}

Anggap = λ_{86} Kuayan + ζ_{13}

Jamin = λ_{87} Kuayan + ζ_{12}

Emphaty = λ_{88} Kuayan + ζ_{11}

(6) Model Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan termasuk dalam konstruk endogen, dapat dikonversi dalam model persamaan matematika sebagai berikut :

$Y_{2.1} = \lambda_{89}$ Kepel + ε_{53} $Y_{2.4} = \lambda_{92}$ Kepel + ε_{56}

$Y_{2.2} = \lambda_{90}$ Kepel + ε_{54} $Y_{2.5} = \lambda_{93}$ Kepel + ε_{57}

$Y_{2.3} = \lambda_{91}$ Kepel + ε_{55}

(7) Model Pengukuran Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan termasuk dalam konstruk endogen yang dapat dikonversi dalam model persamaan matematika sebagai berikut :

$Y_{3.1} = \lambda_{94}$ Loypel + ε_{48}

$Y_{3.2} = \lambda_{95}$ Loypel + ε_{49}

$Y_{3.3} = \lambda_{96}$ Loypel + ε_{50}

$Y_{3.4} = \lambda_{97}$ Loypel + ε_{51}

$Y_{3.5} = \lambda_{98}$ Loypel + ε_{52}

3.8.3.4. Memilih Matriks Input dan Tehnik Estimasi

Hair *et al.* (1998), Ferdinand (2000) menyatakan bila yang diuji adalah hubungan kausalitas maka disarankan input yang digunakan adalah matriks kovarians.

Solimun (2002) menguraikan di dalam SEM, input data berupa matriks kovarians (ragam-peragam) digunakan bilamana tujuan dari analisis adalah pengujian suatu model yang telah mendapatkan justifikasi teori. Hasil analisa SEM mirip dengan analisa regresi, dimana model yang diperoleh dapat digunakan untuk penjelasan fenomena yang dikaji atau dapat digunakan untuk kepentingan prediksi (prakiraan).

Oleh karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas suatu model yang telah mendapatkan justifikasi teori, dan variabel yang dianalisis memiliki skala atau satuan yang sama, maka matriks input yang dipilih untuk operasi SEM adalah matriks kovarians.

Sedangkan tehnik estimasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation method.* Dan dalam melakukan estimasi digunakan dua tahap yaitu:

1. Estimasi measurement model dengan tehnik Confirmatory Factor Analysis untuk menguji unidemensional dari konstruk-konstruk eksogrn dan endogen.
2. Estimasi Structural Equation Model melalui analisis model keseluruhan (full model) untuk menguji kesesuaian model dan hubungan kausalitas antar konstruk seperti yang telah disusun dalam *full model.*

3.8.3.5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Dalam kaitan aplikasi program komputer AMOS 4, masalah identifikasi ini mengakibatkan program komputer tidak mau melanjutkan proses perhitungan.

Untuk mengatasi *identification problem,* cara yang ditempuh adalah dengan memberi lebih banyak kendala / konstrain pada model yang dianalisis dan hal itu berarti mengeliminasi *estimated coefficients* yang berarti nilai *critical ration* dan *probability* tidak muncul sehingga jumlah koefisien penduga lebih sedikit. Pemilihan letak konstrain dilakukan dengan dukungan teori yang kuat dan nilai koefisien regresi yang signifikan melalui beberapa kali pengujian, sehingga menghasilkan model estimasi yang terbaik (Hair *et al.* 1998, Ferdinand 2000).

3.8.3.6. Evaluasi Goodness-of-Fit

3.8.3.6.1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil hasil SEM. Menurut Hair *et al.* 1998, Ferdinand 2000,

minimal jumlah sampel adalah 100 responden, atau minimal sebanyak 5 observasi untuk setiap parameter yang diestimasi.

3.8.3.6.2. Evaluasi Atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas Dalam Data

Evaluasi normalitas data baik univariat maupun multivariat diuji dengan menggunakan AMOS 4 dan hasil analisisnya dapat dilihat pada bagian *Assessment of normality*. Adapun kriterianya adalah dengan merujuk nilai pada kolom C.R. yang mana jika nilai C.R. lebih besar dari ± 2.58, maka terdapat bukti bahwa data tersebut tidak normal.

3.8.3.6.3. Evaluasi Atas Univariate Outlier

Evaluasi ini dilakukan dengan cara mengkonversi nilai data ke dalam standard score (Z-score) dengan bantuan statistik deskriptif program SPSS 10. Untuk sampel besar (di atas 80) ambang batas nilai Z-score berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair e*t al.* 1995, Ferdinan, 2000). Oleh karena sampel penelitian ini dapat dikatagorikan sampel besar maka outlier terjadi jika nilai Z-score ≥ 4,0.

3.8.3.6.4. Evaluasi Atas Multivariate Outlier

Multivariate outlier dapat dideteksi secara langsung pada hasil komputasi program AMOS 4 pada tampilan nilai *mahalanobis distance* (jarak mahalanobis). Pedoman untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) terjadi multivariate outlier adalah dengan menghitung nilai *chi-square* (χ^2) dengan derajat bebas sebesar jumlah variabel / indikator pada tingkat signifikansi 0,001. Kasus multivariate outlier terjadi jika nilai mahalanobis distance lebih besar dari pada nilai chi-squarenya (Ferdinand, 2000).

3.8.3.6.5. Evaluasi Validitas

Untuk mengetahui apakah setiap indikator yang diestimasi valid/ akurat / tepat mengukur konsep yang diuji, maka dilakukan analisis validitas konvergen. Validitas konvergen berpedoman pada nilai rasio kritis (Critical ratio = C.R). pada analisa regression weight, yaitu jika nilai C.R. dua kali lebih besar dari standar errornya, maka indikator variabel dalam model tersebut valid (Heru S.P, 2004).

Uji validitas lainnya adalah uji measurement model dengan Confirmatory Factor Analysis yang terdiri dari dua uji yaitu: pertama uji goodness of fit dan kedua uji loading faktor (λ).

Uji goodness of fit digunakan untuk menilai apakah sebuah faktor/konstruk dalam measurement model, tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Hal ini dapat diketahui pada tingkat probabilitas model pengukuran yang lebih besar dari 0.05, yang berarti menerima hipotesa nol yaitu tidak ada perbedaan antara sampel dan populasinya.

Uji loading faktor (λ) digunakan untuk menilai kevalidan, kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari dimensi-dimensi atau indikator-indikator dalam membentuk sebuah faktor / konstruk. Uji loading faktor (λ) dilakukan seperti uji t test dalam analisis regresi, bilamana hasil uji signifikan berarti indikator - indikator tersebut valid (Solimun, 2002).

3.8.3.6.6 Evaluasi Reliabilitas

Analisis reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah faktor atau konstruk yang umum. (Ferdinand, 2000).

Ada dua analisis reliabilitas yang digunakan yaitu: (1). Analisis construct reliability, (2). Analysis variance extracted (Hair *et al.* 1998, Ferdinand, 2000)

Analisis construct reliability. Analisis ini diperoleh melalui rumus berikut :

$$\text{Counstruct reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon j}$$

Dimana :

- Standar loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer AMOS)
- ϵj adalah measurement error dari tiap-tiap indicator.

Nilai batas untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Namun nilai dibawah 0,70 dapat diterima sepanjang disertai dasar-dasar empiric (Hair *et al.* 1988, Ferdinand 2000)

Analisis variance-extracted. Analisis ini diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Variance extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \epsilon j}$$

Dimana :

- Standar loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer AMOS)
- ϵj adalah measurement error dari tiap-tiap indikator.

Nilai variance extracted yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk / faktor yang dikembangkan. Nilai variance extracted di rekomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50.

3.8.3.6.7. Pengujian Model Overall

Pengujian ini ditujukan apakah model baik struktural dan pengukuran hasilnya dikatakan baik (fit) atau tidak. Dikatakan fit apabila pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik. Ada beberapa uji yang bisa digunakan diantaranya : (Ferdinand, 2000)

(1) χ^2 – Chi-Square Statistic

Chi square (χ^2) adalah alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit*. Uji ini adalah uji mengenai adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. Peneliti mencari "penerimaan hipotesa nol" yang mengindikasikan tak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel.

χ^2 yang kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesa nol diterima (sulit ditolak) berdasarkan probabilitas dengan cut-off-value sebesar $p \geq 0.05$ atau $p \geq 0.10$ (Hulland et al, 1996 *dalam* Ferdinand 2000).

Chi-square bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sampel yaitu terhadap sampel yang terlalu kecil (< 50) maupun terhadap sampel yang terlalu besar (> 500). Oleh karena itu penggunaan chi-square hanya sesuai bila ukuran sampel adalah antara 100 dan 200 sampel. Bila ukuran sampel ada di luar rentang itu, pengujian ini perlu dilengkapi dengan alat uji yang lainnya seperti diuraikan berikut ini.

(2) RMSEA-The Root Mean Square Error of Approximation

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi kelemahan *chi-square* dalam sampel yang besar (Baumgartner & Homburg, 1996 *dalam* Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA menunjukkan goodness-of-fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al.* 1998). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom (Browne & Cudeck, 1993 *dalam* Ferdinand, 2000).

(3) GFI-Goodness of Fit Index

GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "better fit". GFI yang diharapkan adalah sebesar ≥ 0.90. GFI sama dengan R^2 dalam regresi berganda.

(4) CMIN/DF

The minimum sample discrepancy function (CMIN) dibagi dengan degree of freedomnya akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi DFnya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kadang kurang dari 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997 *dalam* Ferdinand 2000).

(5) TLI –Tucker Lewis Index

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner & Homburg, 1996). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan ≥ 0.95 (Hair *et al*., 1998), dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997 *dalam* Ferdinand, 2000).

(6) CFI – Comparative Fit Index

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0.95. Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarannya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland et al., 1996; Tanaka, 1993 *dalam* Ferdinand 2000).

Dalam penilaian model, indeks TLI dan CFI sangat dianjurkan untuk digunakan karena indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi pula oleh kerumitan model.

Secara ringkas goodness-of-fit dari pengujian model overall dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Pengujian Goodness-of-Fit Model Overall

Goodness of Fit Index	***Cut-off Value***
X^2- Chi-square	*Diharapkan kecil*
> Significaned Probability	*≥ 0.05*
RMSEA	*≤ 0.08*
GFI	*≥ 0.90*
CMIND/DF	*≤ 2.00*
TLI	*≥ 0.95*
CFI	*≥ 0.94*

Sumber: Ferdinand (2000).

3.8.3.6.8. Pengujian Parameter Kausalitas

Untuk menguji hipotesa terhadap parameter kausalitas yang dikembangkan dalam model persamaan struktural, di lakukan melalui uji t (t test) yang lazim dilakukan dalam analisa regresi. Hipotesa nol menyatakan bahwa setiap parameter kausalitas (koefisien regresi) yang diuji = 0, dan hipotesa alternatif menyatakan setiap parameter yang diuji ≠ 0. Kriteria uji t adalah membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika t hitung lebih besar dari t tabel maka hubungan antara variabel signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut, begitu juga sebaliknya jika t hitung lebih kecil sama dengan t tabel berarti tidak signifikan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa t hitung identik dengan Critical Ratio (C.R.) pada hasil komputasi AMOS 4 yang diuji dengan nilai probabilitas p, dimana apabila ditetapkan tingkat kesalahan (α) 5 % maka $p < 0,05$ menunjukkan pengaruh signifikan, dan $p > 0,05$ tidak signifikan.

3.8.3.6.9. Analisis Direct Effect, Indirect Effect, Dan Total Effect

Analisis *direct effect* (pengaruh langsung); *indirect effect* (pengaruh tak langsung) dan *total effect* (pengaruh total) antar konstruk dalam model persamaan struktural digunakan untuk membandingkan kekuatan pengaruh antar konstruk. Ketiga nilai pengaruh tersebut dapat dilihat pada hasil komputasi AMOS. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis hubungan dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara atau *variabel intervening*. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2000).

Total effect dapat dicari dengan menjumlahkan nilai *direct effect* dan *indirect effect*, sehingga persamaannya sebagai berikut:

Total effect = Direct effect + Indirect effect

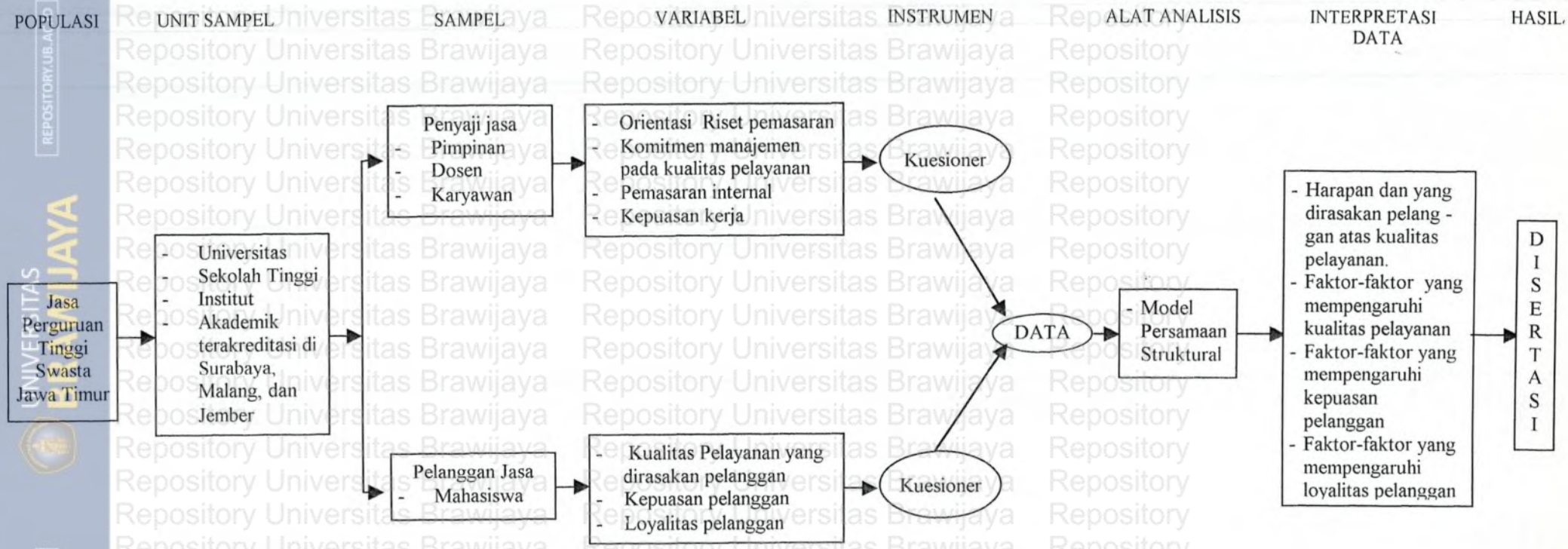
3.8.3.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Bila model sudah baik model bisa diinterpretasikan, tetapi bila belum baik perlu dilakukan modifikasi dengan cara berpedoman pada *modification indeces* yang tersedia di program AMOS. Menurut Hair *et al.* 1998, Ferdinand 2000) perubahan model yang didasarkan pada modifikasi indeks harus dilakukan hati-hati, dan berdasarkan justifikasi teori yang kuat.

Petunjuk praktis yang dapat digunakan adalah, apabila indeks modifikasi ≥ 4, maka jalur hubungan tersebut perlu dipertimbangkan untuk ditambahkan atau dihilangkan, mengingat pengurangan nilai *chi square* sebesar 4 dianggap cukup bermakna (solimun, 2002)

3.9. Alur Kegiatan Metode Penelitian

Secara keseluruhan alur kegiatan metode penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.3 di halaman berikut.



Gambar 3.3. Kerangka Metode Penelitian

Repository Universitas Brawijaya

BAB IV
HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini terdiri dari dua kelompok yaitu: pertama, responden penyaji jasa yang terdiri dari unsur pimpinan, dosen, dan karyawan; dan kedua, responden pelanggan jasa atau pengguna jasa yang terdiri hanya dari unsur mahasiswa.

Masing-masing kelompok mempunyai karakteristik yang tentu saja berbeda. Dan untuk lebih jelasnya karakteristik responden tersebut akan diuraikan pada paparan berikut ini.

4.1.1. Responden Penyaji Jasa

Kuisioner untuk responden penyaji jasa yang disebarkan sebanyak 561 eksemplar, dan dari sejumlah itu yang mengembalikan kuisioner sebanyak 356 responden. Kemudian setelah melalui pemeriksaan dan penyotiran data, terdapat 343 kuisioner yang dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut.

Jumlah responden penyaji jasa yang mengisi kuisioner secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.1. Pada tabel tersebut dapat diuraikan dua hal yaitu:

(1) Jumlah dan Bentuk PTS

Jumlah PTS yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 31 PTS yang tersebar di tiga kota yaitu, Surabaya 14 PTS, Malang 10 PTS , dan Jember 7 PTS. Jumlah PTS masing-masing kota tersebut sudah dipertimbangkan unsur proposionalitasnya. Sedangkan bentuk PTS dalam penelitian ini terdiri dari: (1) Universitas sebanyak 12 buah yang tersebar

Tabel 4.1. Jumlah Responden Penyaji Jasa Berdasar Bentuk PTS

No.	Perguruan Tinggi Swasta	Responden			Jumlah	
		Pimpinan	Dosen	Karyawan	Frekwensi	%
1	Univ. 17 Agustus 1945 Surabaya	8	3	4	15	4.37
2	Univ. Widya Mandala Surabaya	5	4	0	9	2.62
3	Univ. Bayangkara Surabaya	4	4	2	10	2.92
4	Univ. Wijaya Kusuma Surabaya	1	2	5	8	2.33
5	UPN Veteran Surabaya	2	5	3	10	2.92
6	Univ. Dr. Soetomo Surabaya	7	5	3	15	4.37
7	STIE Perbanas Surabaya	4	2	6	12	3.5
8	STIE Indonesia(STIESIA) Surabaya	5	6	3	14	4.08
9	STIE Mahardika Surabaya	2	3	0	5	1.46
10	STIE Urip Sumoharjo Surabaya	4	5	3	12	3.5
11	STIE ABI Surabaya	3	1	9	13	3.79
12	Sek. Tinggi Teknik Surabaya	5	4	3	12	3.5
13	Institut Tek. Adi Tama Surabaya	6	5	1	12	3.5
14	Ak.Sekr. Widya Mandala Surabaya	4	5	4	13	3.79
15	Univ. Islam Malang	3	2	2	7	2.04
16	Univ. Widya Gama Malang	3	2	10	15	4.37
17	Univ. Merdeka Malang	4	3	7	14	4.08
18	Univ. Widya Karya Malang	6	4	1	11	3.21
19	STIE Malang Kucecwara	5	4	6	15	4.37
20	STIE Indonesia (STIMI) Malang	2	5	3	10	2.92
21	STIKI Malang	3	1	3	7	2.04
22	STMIK Pradnya Paramita Malang	1	4	2	7	2.04
23	STIA Malang	1	6	1	8	2.33
24	IKIP Budi Utomo Malang	4	7	3	14	4.08
25	Univ. Muhammadiyah Jember	7	4	3	14	4.08
26	Univ. Moch. Sroedji Jember	2	4	2	8	2.33
27	STIE Mandala Jember	5	4	1	10	2.92
28	STIE Dharma Nasional Jember	1	2	1	4	1.17
29	STIPER Jember	4	3	6	13	3.79
30	IKIP PGRI Jember	3	6	3	12	3.5
31	Ak. Akuntansi PGRI Jember	4	9	1	14	4.08
	Jumlah	118	124	101	343	100

Sumber: Data Primer, diolah

Di kota Surabaya 6 buah (19,35%), Malang 4 buah (12,90%), dan Jember 2 buah (6,45%); (2) Institut sebanyak 3 buah yang tersebar di kota Surabaya, Malang dan Jember masing-masing 1 buah (3,23%); (3) Sekolah Tinggi sebanyak 14 buah yang tersebar di kota Surabaya 6 buah (19,35%), Malang 5 buah (16,13%), dan jember 3 buah (9,68%); Akademi sebanyak 2 buah yang tersebar di Surabaya 1 buah (3,23%) dan Jember 1 buah (3,23%), sedangkan di Malang tidak ada Akademi yang terakreditasi.

(2) Jumlah Responden

Jumlah responden penyaji jasa yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 343 responden yang terdiri dari pimpinan 118 orang, dosen 124 orang, dan karyawan 101 orang. Dari sejumlah itu, responden penyaji jasa PTS yang paling tinggi prosentase mengembalikan kuisioner dengan lengkap adalah Univ. 17 Agustus 1945 Surabaya, Univ. Dr. Soetomo Surabaya, Univ. Widya Gama Malang, dan STIE Malang Kucecwara masing-masing sebesar 4,37%. Kemudian disusul STIE Indonesia (Stiesia) Surabaya, Univ. Merdeka Malang, IKIP Budi Utomo Malang, Univ. Muhammadiyah Jember dan Akademi Akuntansi PGRI Jember masing-masing sebesar 4,08%. PTS yang prosentase pengembalian kuisioner tinggi (diatas 3%) adalah STIE ABI Surabaya, Akademi Sekretaris Widya Mandala Surabaya, STIPER Jember masing-masing sebesar 3,79%. STIE Perbanas Surabaya, STIE Urip Sumoharjo Surabaya, Sekolah Tinggi Teknik Surabaya, Institut Teknologi Adi Tama Surabaya dan IKIP PGRI Jember masing-masing sebesar 3,5%. Dan disusul Univ. Widya Karya Malang

sebesar 3,21%. Untuk PTS yang pengembalian kuisioner cukup tinggi (diatas 2%) adalah: Univ Bayangkara Surabaya, Univ. Pembangunan Nasional (UPN) Surabaya, STIE Indonesia (STIMI) Malang dan STIE Mandala Jember masing-masing 2,92%. Univ. Widya Mandala Surabaya sebesar 2,62%. Univ. Wijaya Kusuma Surabaya, STIA Malang, dan Univ. Moch. Sroedji Jember maing-masing 2,33%. Univ. Islam Malang, STIKI Malang, STMIK Pradnya Paramita Malang masing-masing 2,04%. Untuk PTS yang prosentase pengembalian kuisioner rendah (dibawah 2%) adalah STIE Mahardika Surabaya sebesar 1,46%. Kemudian disusul STIE Dharma Nasional Jember sebesar 1,17%.

4.1.1.1. Karakteristik Responden Penyaji Jasa

Hasil penelitian lebih lanjut terhadap kelompok responden penyaji jasa dapat diketahui karakteristik responden yang meliputi: tempat kerja, jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, masa kerja, jabatan akademik, jabatan struktural, dan tempat domisili. Masing-masing karakteristik tersebut akan diuraikan dalam bahasan berikut ini.

a. Tempat Kerja Responden Penyaji Jasa

Secara Keseluruhan tempat bekerja responden paling banyak ada di Sekolah Tinggi, yaitu sebanyak 142 responden (41,4%), dan selanjutnya terpaut sedikit, bekerja di Universitas sebanyak 136 responden (39,6%), , Institut sebanyak 38 responden (11,1%), dan bekerja di Akademi sebanyak 27 responden (7,9%).

Hal tersebut sesuai fakta yang ada bahwa investor jasa pendidikan tinggi lebih tertarik untuk mendirikan Sekolah Tinggi dan Universitas dari pada mendirikan Institut atau Akademi. Semakin maraknya jumlah Sekolah Tinggi dan Universitas disatu sisi membuka kesempatan kerja lebih besar, namun disisi lain berdampak pada peningkatan persaingan yang lebih tajam. Masing-masing Lembaga akan bersaing ketat memberikan kualitas pelayanan terbaiknya untuk menarik minat pelanggan/mahasiswa.

Data selengkapnya karakteristik tempat kerja responden penyaji jasa dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2. PTS Tempat Kerja Responden Penyaji Jasa

No.	Bentuk PTS	Pimpinan		Dosen		Karyawan		T o t a l	
		Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
1	Universitas	52	44.1	42	33.9	42	41.6	136	39.6
2	Institut	13	11	18	14.5	7	6.9	38	11.1
3	Sekolah Tinggi	45	38.1	50	40.3	47	46.5	142	41.4
4	Akademi	8	6.8	14	11.3	5	5.0	27	7.9
	Jumlah	118	100	124	100	101	100	343	100

Sumber: Data Primer, diolah

b. Jenis Kelamin Responden Penyaji Jasa

Sebagian besar responden penyaji jasa berjenis kelamin laki-laki sebanyak 230 responden (65.1%) dan sisanya perempuan sebanyak 126 responden (34.9%).

Apabila dirinci lebih jauh, ternyata pada kelompok responden pimpinan dan kelompok responden dosen, didominasi jenis kelamin laki-laki, sedangkan pada kelompok responden karyawan jumlah jenis kelamin

laki-laki dan perempuan hampir sama. Hal ini menunjukkan bahwa peran perempuan untuk menjadi dosen dan menjadi pimpinan PTS masih kurang. Data selengkapnya tentang karakteristik jenis kelamin responden penyaji jasa dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3. Jenis Kelamin Responden Penyaji Jasa

No.	Jenis Kelamin	Pimpinan		Dosen		Karyawan		T o t a l	
		Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
1	Laki-laki	88	74.6	78	62.9	57	56.4	223	65.1
2	Perempuan	30	25.4	46	37.1	44	43.6	120	34.9
Jumlah		118	100	124	100	101	100	343	100

Sumber: Data Primer, diolah

c. Umur Responden Penyaji Jasa

Keseluruhan responden penyaji jasa mayoritas berada pada usia produktif yaitu berumur 31 s/d 40 tahun sebanyak 146 responden (42.6%) dan berumur 41 s/d 50 tahun sebanyak 119 responden (34,7%). Dan sisanya 40 responden (11,7%) berumur dibawah 31 tahun, 27 responden (7,87%) berumur antara 51 s/d 60 tahun, serta 11 responden (3,21%) berumur diatas 60 tahun.

Melihat komposisi umur responden penyaji jasa menunjukkan bahwa pada saat ini PTS didominasi oleh pekerja-pekerja yang produktif, yang tentunya mempunyai fisik yang baik, mampu bekerja keras, dan mempunyai semangat kerja tinggi. Sekarang tinggal bagaimana Lembaga mengarahkan, memotivasi dan memfasilitasi mereka agar dapat memberikan karya terbaik, memberikan kualitas pelayanan yang prima sesuai yang diharapkan.

Data selengkapnya tentang karakteristik umur responden penyaji jasa dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4. Umur Responden Penyaji Jasa

No.	Umur	Pimpinan		Dosen		Karyawan		T o t a l	
		Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
1	Dibawah 31 th.	6	5.08	20	16.1	14	13.9	40	11.7
2	31 - 40 tahun	46	39	56	45.2	44	43.6	146	42.6
3	41 - 50 tahun	47	39.8	35	28.2	37	36.6	119	34.7
4	51 - 60 tahun	12	10.2	10	8.06	5	4.95	27	7.87
5	Diatas 60 thn	7	5.93	3	2.42	1	0.99	11	3.21
	Jumlah	118	100	124	100	101	100	343	100

Sumber: Data Primer, diolah

d. Pendidikan Terakhir Responden Penyaji Jasa

Mayoritas responden penyaji jasa berpendidikan terakhir S-2 sebanyak 168 responden (49%), disusul S-1 sebanyak 118 responden (34,4%), SLTA sebanyak 36 responden (10,5%), Diploma sebanyak 11 responden (3,21%), dan S-3 sebanyak 10 responden (2,92%).

Data tersebut diatas sangat menggembirakan karena jenjang pendidikan terakhir didominasi lulusan S-2 bahkan beberapa ada yang lulusan S-3. Hal ini menunjukkan kepedulian Lembaga dan individu penyaji jasa itu sendiri untuk meningkatkan kualitas diri sehingga sangat bermanfaat tidak saja bagi lembaga dan diri sendiri, tetapi juga bermanfaat bagi mahasiswa. Data selengkapnya tentang karakteristik pendidikan akhir responden penyaji jasa dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5. Pendidikan Akhir Responden Penyaji Jasa

No.	Pendidikan	Pimpinan		Dosen		Karyawan		Total	
		Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
1	SLTA	0	0	0	0	36	35.6	36	10.5
2	Diploma	0	0	0	0	11	10.9	11	3.21
3	S-1	29	24.6	39	31.5	50	49.5	118	34.4
4	S-2	80	67.8	84	67.7	4	3.96	168	49
5	S-3	9	7.63	1	0.81	0	0	10	2.92
Jumlah		118	100	124	100	101	100	343	100

Sumber: Data Primer, diolah

e. Masa Kerja Responden Penyaji Jasa

Sebagian besar responden penyaji jasa memiliki masa kerja antara 11 s/d 20 tahun, yaitu sebanyak 158 responden (46,1%), kemudian disusul 135 responden (39,4%) memiliki masa kerja dibawah 11 tahun, dan sisanya 50 responden (14,6%) memiliki masa kerja diatas 20 tahun.

Melihat komposisi masa kerja responden penyaji jasa dimana mayoritas mempunyai masa kerja yang cukup lama (11 s/d 20 tahun), menunjukkan bahwa responden penyaji jasa sudah cukup matang dan berpengalaman. Namun demikian, akan lebih baik lagi jika penyaji jasa banyak yang mempunyai masa kerja diatas 20 tahun yang berarti mereka semakin berpengalaman. Data selengkapnya tentang karakteristik masa kerja responden penyaji jasa dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6. Masa Kerja Responden Penyaji Jasa

No.	Masa Kerja	Pimpinan		Dosen		Karyawan		Total	
		Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
1	Dibawah 10 thn	41	35	54	44	40	40	135	39
2	11 - 20 tahun	55	47	55	44	48	48	158	46
3	Diatas 20 thn	22	19	15	12	13	13	50	15
Jumlah		118	100	124	100	101	100	343	100

Sumber: Data Primer, diolah

f. Jabatan Akademik Responden Penyaji Jasa

Sebagian besar responden penyaji jasa mempunyai jabatan akademik Lektor sebanyak 125 responden (36,4%), Asisten Ahli sebanyak 77 responden (22,4%), dan Lektor Kepala sebanyak 40 responden (11,7%).

Data tersebut diatas menunjukkan bahwa responden penyaji jasa giat untuk mengurus kepangkatan. Hal ini berarti kegiatan tri dharma perguruan tinggi sudah terlaksana baik yaitu kegiatan penelitian, pengajaran dan pengabdian pada masyarakat sebagaimana yang dipersyaratkan dalam kenaikan jabatan akademik. Data selengkapnya tentang karakteristik jabatan akademik responden penyaji jasa dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7. Jabatan Akademik Responden Penyaji Jasa

No.	Jabatan Akademik	Pimpinan		Dosen		Karyawan		T o t a l	
		Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
1	Asisten Ahli	29	24.6	48	38.7	0	0	77	22.4
2	Lektor	60	50.8	65	52.4	0	0	125	36.4
3	Lektor Kepala	29	24.6	11	8.87	0	0	40	11.7
4	non akademik	0	0	0	0	101	100	101	29.4
	Jumlah	118	100	124	100	101	100	343	100

Sumber: data primer, diolah

g. Jabatan Struktural Responden Penyaji Jasa

Responden penyaji jasa pada kelompok pimpinan yang mempunyai jabatan struktural Rektor/Ketua/Direktur sebanyak 12 responden (10,2%), jabatan Pembantu Rektor/Ketua/Direktur sebanyak 41 responden (34,7%), jabatan Dekan sebanyak 18 responden (15,3%), jabatan Pembantu Dekan sebanyak 16 responden (13,6%), jabatan Ketua Jurusan/Program Studi

sebanyak 24 responden (20,3%), dan jabatan Sekretaris Jurusan/Program Studi sebanyak 7 responden (5,93%).

Pada kelompok responden dosen dan karyawan yang mempunyai jabatan struktural selain diatas, seperti misalnya sebagai Kepala BAU, Kepala BAAK, Kepala Perpustakaan, Kepala Keuangan dan sebagainya, ternyata untuk dosen jumlahnya sebanyak 51 responden (41,1%), dan untuk karyawan jumlahnya sebanyak 48 responden (47,5%).

Melihat komposisi jabatan struktural diatas menunjukkan bahwa responden penyaji jasa mempunyai jabatan struktural yang bervariatif, dan juga menunjukkan adanya kepedulian dari pejabat struktural untuk berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Data selengkapnya tentang karakteristik jabatan struktural responden penyaji jasa dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8. Jabatan Struktural Responden Penyaji Jasa

No.	Jabatan Struktural	Pimpinan		Dosen		Karyawan		T o t a l
		Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.
1	Rektor/Ketua/Direktur	12	10.2	0	0	0	0	12
2	Pembantu Rektor/Ketua/Direktur	41	34.7	0	0	0	0	41
3	Dekan	18	15.3	0	0	0	0	18
4	Pembantu. Dekan	16	13.6	0	0	0	0	16
5	Kajur/Kaprog.	24	20.3	0	0	0	0	24
6	Sekjur/Sekprog	7	5.93	0	0	0	0	7
7	Jabatan lainnya	0	0	51	41.1	48	47.5	99
8	non struktural	0	0	73	58.9	53	52.5	126
	Jumlah	118	100	124	100	101	100	343

Sumber: Data Primer, diolah

h. Tempat Domisili Responden Penyaji Jasa

Mayoritas responden penyaji jasa mempunyai tempat tinggal (domisili) di Surabaya yaitu sebanyak 136 responden (39,7%), disusul kota Malang sebanyak 108 responden (31,5%), Jember sebanyak 75 responden (21,9%), dan di Sidoarjo sebanyak 24 responden (7%).

Menilik data tersebut diatas, menunjukkan bahwa tempat tinggal responden penyaji jasa tidak terlalu jauh dengan tempat kerjanya. Dengan demikian mereka dalam menjalankan tugas bisa lebih baik dan tepat waktu, karena tidak ada alasan kelelahan dalam perjalanan, sehingga diharapkan kualitas pelayanan kepada mahasiswa menjadi lebih baik. Data selengkapnya karakteristik tempat domisili responden penyaji jasa dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Tempat Domisili Responden Penyaji Jasa

No.	Tempat Domisili	Pimpinan		Dosen		Karyawan		T o t a l	
		Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
1	Surabaya	48	40.7	46	37.1	42	41.6	136	39.7
2	Sidoarjo	12	10.2	8	6.45	4	3.96	24	7
3	Malang	32	27.1	38	30.6	38	37.6	108	31.5
4	Jember	26	22	32	25.8	17	16.8	75	21.9
	Jumlah	118	100	124	100	101	100	343	100

Sumber: Data Primer, diolah

4.1.2. Responden Pelanggan Jasa

Kuisioner untuk responden pelanggan jasa yang disebarkan sebanyak 495 eksemplar, dan dari sejumlah itu yang mengembalikan kuisioner sebanyak 345 responden. Kemudian setelah melalui pemeriksaan dan

penyotiran data, terdapat 343 kuisioner yang dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut.

Jumlah responden pelanggan jasa yang mengisi kuisioner secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.10. Dan dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden pelanggan jasa PTS yang paling tinggi prosentase mengembalikan kuisioner dengan lengkap adalah Univ. 17 Agustus 1945 Surabaya, Univ. Dr. Soetomo Surabaya, Sekolah Tinggi Teknik Surabaya, Akademi Sekretaris Widya Mandala Surabaya, Univ. Muhammadiyah Jember, STIPER Jember, dan Akademi Akuntansi PGRI Jember masing-masing sebesar 4,37%. Kemudian disusul STIE Perbanas Surabaya, STIE ABI Surabaya, STIA Malang, dan IKIP PGRI Jember masing-masing 4,08%. STIE Urip Sumoharjo Surabaya sebesar 3,79%. Univ. Islam Malang, Univ. Merdeka Malang masing-masing 3,5%. STIE Mahardika Surabaya, Institut Teknologi Adi Tama Surabaya, STIE Malang Kucecwara, STMIK Pradnya Paramita Malang masing-masing 3,21%. Selebihnya memiliki tingkat pengembalian dibawah 3 %, dan tingkat pengembalian yang paling rendah adalah STIE Dharma Nasional Jember sebesar 1,46%.

Pada Tabel 4.10 terungkap bahwa kepedulian responden pelanggan jasa (mahasiswa) untuk berpartisipasi mengisi kuisioner masih kurang, jika dihitung masih ada 12 PTS (38,7%) yang mengisi kuisioner jumlahnya dibawah sepuluh eksemplar.

TABEL 4.10 Jumlah Responden Pelanggan Jasa

No.	Perguruan Tinggi Swasta	Jumlah	%
1	Univ. 17 Agustus 1945 Surabaya	15	4.37
2	Univ. Widya Mandala Surabaya	9	2.62
3	Univ. Bayangkara Surabaya	9	2.62
4	Univ. Wijaya Kusuma Surabaya	7	2.04
5	UPN Veteran Surabaya	7	2.04
6	Univ. Dr. Soetomo Surabaya	15	4.37
7	STIE Perbanas Surabaya	14	4.08
8	STIE Indonesia (STIESIA) Surabaya	10	2.92
9	STIE Mahardika Surabaya	11	3.21
10	STIE Urip Sumoharjo Surabaya	13	3.79
11	STIE ABI Surabaya	14	4.08
12	Sek. Tinggi Teknik Surabaya	15	4.37
13	Institut Tek. Adi Tama Surabaya	11	3.21
14	Ak.Sekr. Widya Mandala Surabaya	15	4.37
15	Univ. Islam Malang	12	3.5
16	Univ. Widya Gama Malang	8	2.33
17	Univ. Merdeka Malang	12	3.5
18	Univ. Widya Karya Malang	9	2.62
19	STIE Malang Kucecwara	11	3.21
20	STIE Indonesia (STIMI) Malang	6	1.75
21	STIKI Malang	7	2.04
22	STMIK Pradnya Paramita Malang	11	3.21
23	STIA Malang	14	4.08
24	IKIP Budi Utomo Malang	8	2.33
25	Univ. Muhammadiyah Jember	15	4.371
26	Univ. Moch. Sroedji Jember	7	2.04
27	STIE Mandala Jember	9	2.62
28	STIE Dharma Nasional Jember	5	1.46
29	STIPER Jember	15	4.37
30	IKIP PGRI Jember	14	4.08
31	Ak. Akuntansi PGRI Jember	15	4.37
	Jumlah	343	100

Sumber: Data primer, diolah

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

4.1.2.1. Karakteristik Responden Pelanggan Jasa

Hasil penelitian lebih lanjut terhadap kelompok responden pelanggan jasa, diperoleh karakteristik responden yang meliputi: tempat kuliah, tahun masuk, masa studi, jenis kelamin, umur, dan tempat domisili. Adapun keterangan lebih rinci dari masing-masing karakteristik tersebut, akan diuraikan berikut ini.

a. Tempat Kuliah Responden Pelanggan Jasa

Secara Keseluruhan tempat kuliah responden pelanggan jasa paling banyak ada di Sekolah Tinggi, yaitu 155 responden (45,19%), dan selanjutnya terpaut sedikit, kuliah di Universitas sebanyak 125 responden (36,44%), kemudian berikutnya kuliah di Institut sebanyak 33 responden (9,62%), dan di Akademi sebanyak 30 responden (8,75 %).

Hal tersebut diatas memberikan fakta bahwa Sekolah Tinggi dan Universitas masih banyak diminati oleh mahasiswa. Untuk itu kualitas pelayanan yang diberikan oleh PTS kepada mahasiswa harus selalu ditingkatkan, agar mahasiswa puas dan menjadi loyal. Data selengkapnya tentang karakteristik tempat kuliah responden pelanggan jasa dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11 Tempat Kuliah Responden Pelanggan Jasa

No.	Bentuk PTS	Jumlah	
		Frek.	%
1	Universitas	125	36.44
2	Institut	33	9,62
3	Sekolah Tinggi	155	45.19
4	Akademi	30	8.75
	Jumlah	343	100.00

Sumber: Data Primer, diolah

b. Tahun Masuk Responden Pelanggan Jasa

Responden mahasiswa sebagai pelanggan jasa, sebagian besar merupakan mahasiswa tahun masuk atau angkatan 2001/2002 yaitu sebanyak 155 responden (45,19%), kemudian disusul berurutan sebanyak 98 responden (28,7%) mahasiswa tahun masuk 2000/2001, 50 responden (14,58%) mahasiswa tahun masuk 2002/2003, 32 responden mahasiswa (9,33%) tahun masuk 1999/2000, dan terakhir 8 responden (2,33%) mahasiswa tahun masuk 1998/1999.

Data diatas menunjukkan bahwa mahasiswa angkatan 2001/2002 mendominasi pengisian kuisioner. Semakin tua angkatan, semakin rendah antusias mereka dalam mengisi kuisioner, dan semakin muda angkatan juga semakin rendah partisipasinya. Hal ini karena mereka/angkatan muda merasa belum cukup mengenal kampusnya sehingga sulit untuk diajak berpartisipasi dalam mengisi kuisioner Data selengkapnya tentang karakteristik tahun masuk responden pelanggan jasa dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.12 Tahun Masuk Responden Pelanggan Jasa

No.	Tahun Masuk	Jumlah	
		Frek.	%
1	2002/2003	50	14.58
2	2001/2002	155	45.19
3	2000/2001	98	28.57
4	1999/2000	32	9.33
5	1998/1999	8	2.33
Jumlah		343	100.00

Sumber: Data Primer, diolah

c. Masa Studi Responden Pelanggan Jasa

Mayoritas responden mahasiswa sebagai pelanggan jasa, merupakan mahasiswa semester 6, yaitu sebanyak 155 responden (45,19%), kemudian disusul berurutan sebanyak 98 responden (28,57%) mahasiswa semester 8, sebanyak 50 responden (14,58%) mahasiswa semester 4, sebanyak 32 responden (9,33%) mahasiswa semester 10, dan sebanyak 8 responden (2,33%) mahasiswa semester 12.

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden mahasiswa sudah cukup mengenal kampusnya dengan baik, sehingga diharapkan mereka mampu mengisi-menjawab kuisioner penelitian dengan baik pula. Mahasiswa semester 6 mempunyai antusias paling tinggi dalam mengisi kuisioner. Semakin lama masa studi mahasiswa, semakin sedikit partisipasinya, mereka cenderung malas mengisi kuisioner. Semakin muda masa studi mahasiswa, semakin sedikit partisipasinya karena mereka menganggap belum cukup mengenal kampusnya, sehingga takut salah mengisi. Data selengkapnya tentang karakteristik masa studi responden pelanggan jasa dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4.13 Masa Studi Responden Pelanggan Jasa

No.	Masa Studi	Jumlah	
		Frek.	%
1	Semester 4	50	14.58
2	Semester 6	155	45.19
3	Semester 8	98	28.57
4	Semester 10	32	9.33
5	Semester 12	8	2.33
	Jumlah	343	100.00

Sumber: Data Primer, diolah

d. Jenis Kelamin Responden Pelanggan Jasa

Sebagian besar responden pelanggan jasa berjenis kelamin laki-laki sebanyak 180 responden (52,48%) dan sisanya perempuan sebanyak 163 responden (47,52%).

Komposisi jenis kelamin responden mahasiswa tersebut diatas sudah cukup baik, karena jumlahnya mendekati seimbang antara responden berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, sehingga data yang terkumpul cukup representatif. Data selengkapnya tentang karakteristik jenis kelamin responden dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4.14 Jenis Kelamin Responden Pelanggan Jasa

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Frek.	%
1	Laki - laki	180	52.48
2	Perempuan	163	47.52
	Jumlah	343	100.00

Sumber: Data Primer, diolah

e. Umur Responden Pelanggan Jasa

Responden pelanggan jasa sebagian besar berumur antara 20 s/d 25 tahun, yaitu sebanyak 291 responden (84,84%), kemudian berumur 26 s/d 30 tahun sebanyak 31 responden (9,04%), berumur dibawah 20 tahun sebanyak 16 responden (4,66%), dan berumur di atas 30 tahun sebanyak 5 responden (1,46%).

Fakta diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden mahasiswa yang ada merupakan mahasiswa murni atau belum bekerja, mereka melanjutkan ke perguruan tinggi setelah lulus SMU. Data selengkapnya tentang karakteristik umur responden pelanggan jasa dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut ini.

Tabel 4.15 Umur Responden Pelanggan Jasa

No.	Umur	Jumlah	
		Frek.	%
1	Dibawah 20 tahun	16	4.66
2	20 - 25 tahun	291	84.84
3	26 - 30 tahun	31	9.04
4	Diatas 30 tahun	5	1.46
	Jumlah	343	100.00

Sumber: Data Primer, diolah

f. Tempat Domisili Responden Pelanggan Jasa

Mayoritas responden mahasiswa sebagai pelanggan jasa bertempat tinggal atau berdomisili di kota Surabaya sebanyak 142 responden (41,40%), kemudian berdomisili di kota Malang sebanyak 98 responden (28,57%), berdomisili di kota Jember sebanyak 80 responden (23,32%), dan berdomisili di kota Sidoarjo sebanyak 23 responden (6,71%)

Berdasarkan data diatas mencerminkan bahwa tempat tinggal mahasiswa tidak terlalu jauh dengan kampusnya, sehingga tidak ada alasan kegagalan studi karena faktor tempat tinggal yang jauh. Justru keterdekatan tempat tinggal dengan kampus, dapat meningkatkan kualitas belajar mereka, sehingga meniadakan kegagalan studi. Data selengkapnya tentang karakteristik tempat domisili responden pelanggan jasa dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16. Tempat Domisili Responden Pelanggan Jasa

No.	Tempat Domisili	Jumlah	
		Frek.	%
1	Surabaya	142	41.40
2	Sidoarjo	23	6.71
3	Malang	98	28.57
4	Jember	80	23.32
	Jumlah	343	100.00

Sumber: Data Primer, diolah

4.2. Hasil Analisis Diskriptif

4.2.1. Orientasi Riset Pemasaran

Orientasi pada riset pemasaran yang dilakukan oleh penyedia jasa (PTS) jika dilihat dari hasil analisis deskriptif Tabel 4.17, maka dapat dikatakan bahwa penyedia jasa (PTS) kurang atau jarang melakukan kegiatan yang berorientasi pada riset pemasaran tersebut.

Padahal riset pemasaran yang baik, hasilnya akan dapat memberikan informasi yang akurat sehingga dapat menjelaskan secara obyektif kenyataan yang ada dan bebas dari pengaruh keinginan pribadi, sehingga persepsi penyedia jasa terhadap harapan pelanggan atas kualitas pelayanan akan sama dengan harapan pelanggan itu sendiri (Zeithaml *et al.* 1988, Kotler 1997, 2000, Rangkuti 2001).

Tabel 4.17 Nilai Skor Orientasi Riset Pemasaran

Keterangan	Skor rata-rata
***Konstruk:* Orientasi riset pemasaran**	2.69
1. Sering melakukan riset pemasaran (X1.1)	2.46
2. Keputusan berdasar riset pemasaran (X1.2)	2.64
3. Riset berfokus kualitas pelayanan (X1.3)	2.96

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.2.2. Komitmen Manajemen Pada Kualitas Pelayanan

Hasil penelitian analisis deskriptif yang dilakukan terhadap 343 responden penyaji jasa pada 31 PTS di Jawa Timur memberi gambaran bahwa komitmen manajemen pada kualitas pelayanan berjalan baik. Mereka

rata-rata sependapat perlunya atau pentingnya komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, hal ini dapat dilihat pada nilai skor Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Nilai Skor Komitmen Manajemen Pada Kualitas Pelayanan

Keterangan	Skor rata-rata
***Konstruk:* Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan**	3.99
***Dimensi:* Komitmen individu**	4,14
1. Menyediakan kualitas pelayanan yang tinggi (X2.3)	4,33
2. Berkemauan/janji memberi kualitas layanan tinggi (X2.4)	3,94
***Dimensi:* Peran aktif individu**	3,75
3. Berdiskusi dengan rekan kerja untuk mutu layanan (X2.5)	4,03
4. Berdiskusi dengan orang luar untuk mutu layanan (X2.7)	3,45
5. Ada perhatian nyata pada kualitas pelayanan (X2.9)	4,04

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.2.3. Pemasaran Internal

Pemasaran Internal yang telah dilakukan oleh penyaji jasa selama ini cukup baik. Nilai skore pemasaran internal yang terdiri dari dimensi pelatihan, komunikasi, motivasi dan standar atau pola kerja dapat dilihat pada Tabel 4.19 dibawah ini.

Dari keempat dimensi pemasaran internal hanya dimensi motivasi yang mempunyai nilai skor rata-rata dibawah dari nilai kategori cukup baik.. Hal ini memberi gambaran bahwa penyedia jasa (PTS) selama ini masih kurang memperhatikan upaya-upaya peningkatan motivasi seperti memberi penghargaan atas prestasi kerja, dan memberi insentif /bonus atas prestasi kerja.

Tabel 4.19 Nilai Skor Pemasaran Internal

Keterangan	Skor rata-rata
***Konstruk:* Pemasaran internal**	3.17
***Dimensi:* Pelatihan**	*3.21*
1. Pelatihan meningkatkan kualitas pelayanan (X3.1)	3.18
2. Pemberian informasi dalam forum pertemuan (X3.2)	3.44
3. Pemberian informasi pada media cetak kampus (X3.3)	3
***Dimensi:* Komunikasi**	*3.48*
4. Kesempatan komunikasi dua arah (X3.4)	3.5
5. Mengadakan pertemuan rutin untuk mutu layanan (X3.5)	3.36
6. Atasan memfasilitasi ide-ide inovatif (X3.6)	3.59
***Dimensi:* Motivasi**	*2.86*
7. Pemberian penghargaan prestasi kerja (X3.7)	2.91
8. Pemberian insentif/bonus prestasi kerja (X3.8)	2.81
***Dimensi:* Standar/pola kerja**	*3.12*
9. Ada standarisasi/pola kerja yang sama (X3.9)	3.12

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.2.4. Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif terhadap kepuasan kerja karyawan secara umum mempunyai nilai skor rata-rata yang dapat dikategorikan cukup baik, hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Namun demikian ada dua indikator yang skor rata-ratanya dibawah cukup, yaitu gaji/honor yang diterima, dan dukungan lembaga seperti fasilitas yang diterima. Hal ini memberi gambaran bahwa responden (karyawan dan dosen) masih merasa belum cukup atas dua indikator tersebut yang selama ini mereka terima dan rasakan.

Tabel 4.20 Nilai Skor Kepuasan Kerja Karyawan

Keterangan	Skor rata-rata
***Konstruk*: Kepuasan kerja karyawan**	3.07
1. Pekerjaan anda secara keseluruhan (X4.1)	3.42
2. Dukungan lembaga (fasilitas) yang anda terima (X4.5)	2.96
3. Gaji dan honor yang anda terima (X4.6)	2.8
4.Kesempatan berkembang karir anda (X4.7)	3.09

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.2.5. Kualitas Pelayanan

Analisis deskriptif pada kualitas pelayanan disini adalah analisis tentang kualitas pelayanan jasa yang telah dirasakan atau diterima oleh pelanggan jasa (mahasiswa) PTS, dimana kualitas pelayanan yang dirasakan tersebut mencerminkan kinerja dari penyaji jasa.

Ada lima dimensi untuk mengukur kualitas pelayanan yaitu: 1. Wujud fisik, 2. Keandalan, 3. Ketanggapan, 4. Jaminan, dan 5. Emphati (Parasuraman *et al.* 1988,1994, Cronin dan Taylor 1992, Kotler 1997, Lupiyoadi 2001). Masing-masing dimensi tersebut akan dijabarkan satu persatu dalam paparan berikut ini.

4.2.5.1. Wujud Fisik

Wujud fisik dari penyedia jasa (PTS) yang telah dirasakan oleh pelanggan jasa (mahasiswa), secara umum menyatakan cukup baik, hal ini tampak pada Tabel 4.21 nilai skor rata-rata dari dimensi wujud fisik.

Namun demikian ada dua indikator yang skor rata-ratanya dibawah cukup, yaitu kantin cukup tersedia dan bersih, serta sarana sanitasi/toilet yang bersih.Hal ini memberi gambaran bahwa responden pelanggan jasa

(mahasiswa) belum merasa cukup baik atas dua indikator tersebut yang selama ini mereka terima dan rasakan.

Tabel 4.21 Nilai Skor Wujud Fisik

Keterangan	Skor rata-rata
***Dimensi*: Wujud fisik**	3.15
1. Kemoderenan peralatan (Y1.1.1)	3.16
2. Lingkungan kampus asri dan aman (Y1.1.2)	3.15
3. Sarana sanitasi/toilet bersih (Y1.1.6)	2.96
4. Kantin cukup tersedia dan bersih (Y1.1.7)	2.89
5. Perpustakaan lengkap dan modern (Y1.1.8)	3.05
6. Kerapian penampilan dosen dan karyawan (Y1.1.12)	3.69

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.2.5.2. Keandalan

Keandalan dalam hal pelayanan yang diberikan oleh penyaji jasa seperti tepat waktu, akurat, dan teliti, secara umum dirasakan/diterima oleh pelanggan jasa sudah cukup baik bahkan cenderung baik, hal ini tampak pada nilai skor Tabel 4.22.

Dari Tabel 4.22 tampak bahwa skor terendah adalah pada ketepatan waktu dosen dalam memberi kuliah, kemudian sedikit diatas skor itu berurutan adalah keakuratan administrasi akademik dan aktualisasi materi ajar dengan situasi terkini. Sedangkan skor yang cukup baik dan cenderung ke baik adalah kesiapan dosen memberi kuliah dan kesesuaian materi ajar dengan silabi.

Tabel 4.22 Nilai Skor Keandalan

Keterangan	Skor rata-rata
***Dimensi:* Keandalan**	3.49
1. Ketepatan waktu dosen memberi kuliah (Y1.2.3)	3.30
2. Kesiapan dosen memberi kuliah (Y1.2.4.)	3.63
3. Kesesuaian materi ajar dengan silabi (Y1.2.5)	3.62
4. Aktualisasi materi ajar dengan situasi terkini (Y1.2.6)	3.48
5. Keakuratan administrasi dokumen akademi (Y1.2.10)	3.4

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.2.5.3. Ketanggapan

Ketanggapan pelayanan yang diberikan penyedia jasa seperti cepat membantu atau menolong pelanggan, secara umum dirasakan oleh pelanggan sudah cukup baik dan ada yang cenderung baik, hal ini dapat dilihat nilai skor pada Tabel 4.23.

Dari Tabel 4.23 tampak bahwa nilai skor menurut pelanggan yang cukup baik, mulai yang terendah secara berurutan adalah: kesediaan karyawan melayani dengan cepat, dan keluangan waktu dosen untuk menanggapi mahasiswa dengan cepat. Sedangkan skor yang cukup baik dan cenderung baik adalah kesediaan dosen berdiskusi dengan mahasiswa terkait mata kuliah.

Tabel 4.23 Nilai Skor Ketanggapan

Keterangan	Skor rata-rata
***Dimensi*: Ketanggapan**	3.30
1. Kesediaan dosen berdiskusi terkait matakuliah (Y1.3.2)	3.52
2. Kesediaan karyawan melayani dengan cepat (Y1.3.3)	3.17
3. Keluangan waktu dosen, cepat menanggapi mahasiswa (Y1.3.7)	3.21

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.2.5.4. Jaminan

Hasil analisis deskriptif terhadap responden pelanggan jasa menyangkut tentang jaminan kualitas pelayanan seperti kepastian kemampuan penyaji jasa yang diterima dan dirasakan pelanggan, secara umum mempunyai skor nilai rata-rata cukup baik dan ada yang cenderung baik, hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.24.

Dari Tabel 4.24 tampak bahwa skor terendah adalah pada pengalaman karyawan mengikuti pelatihan, kemudian sedikit diatas skor itu adalah kompetensi karyawan dalam memberikan pelayanan. Sedangkan skor yang cukup baik dan cenderung ke baik adalah: dukungan lembaga untuk kelancaran tugas, dan kualifikasi akademik dosen

Tabel 4.24 Nilai Skor Jaminan

Keterangan	Skor rata-rata
***Dimensi*: Jaminan**	3.49
1. Kompetensi karyawan memberi pelayanan (Y1.4.2)	3.33
2. Kualifikasi akademik dosen (Y1.4.4)	3.94
3. Pengalaman karyawan ikut pelatihan (Y1.4.6)	3.18
4. Dukungan lembaga untuk kelancaran tugas (Y1.4.9)	3.52

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.2.5.5. Emphati

Hasil penelitian deskritif terhadap responden pelanggan jasa atas emphati yaitu perhatian tulus bersifat individual yang diterima dan dirasakan

pelanggan, secara umum mempunyai skor nilai rata-rata cukup baik, hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Dari Tabel 4.25 tampak bahwa skor terendah adalah pada perhatian karyawan secara individu ke mahasiswa, kemudian sedikit diatas skor itu secara berurutan adalah: perhatian lembaga secara individu ke mahasiswa, perhatian dosen secara individu ke mahasiswa, dan kesesuaian atau fleksibelitas jam kerja dalam melayani mahasiswa.

Tabel 4.25 Nilai Skor Emphati

Keterangan	Skor rata-rata
Dimensi: Emphati	3.17
1. Perhatian lembaga secara individu ke mahasiswa (Y1.5.1)	3.12
2. Perhatian dosen secara individu ke mahasiswa (Y1.5.2)	3.24
3. Perhatian karyawan secara individu ke mahasiswa (Y1.5.3)	3
4. Kesesuaian jam kerja melayani mahasiswa (Y1.5.7)	3.3

Sumber: Lampiran 1, diolah

Dengan demikian, hasil analisis deskriptif nilai skor rata-rata dimensi dari faktor kualitas pelayanan yang dirasakan/diterima oleh pelanggan diatas, secara keseluruhan dapat dinyatakan cukup baik, hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.26.

Dari Tabel 4.26 tampak bahwa bahwa skor tertinggi adalah pada dimensi keandalan dan dimensi jaminan dengan nilai skor yang sama besar yaitu 3,49. Kemudian dibawah skor itu secara berurutan adalah: dimensi ketanggapan (3,30), dimensi emphati (3,17), dan terendah dimensi wujud fisik (3,15).

Tabel 4.26 Nilai Skor Kualitas Pelayanan yang Dirasakan Pelanggan

Keterangan	Skor rata-rata
Konstruk: **Kualitas pelayanan dirasakan pelanggan**	3.32
Dimensi: Wujud fisik	3.15
Dimensi: Keandalan	3.49
Dimensi: Ketanggapan	3.30
Dimensi: Jaminan	3.49
Dimensi: Emphati	3.17

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.2.5.6. Analisa Diagram Expectation – Performance Kualitas Pelayanan

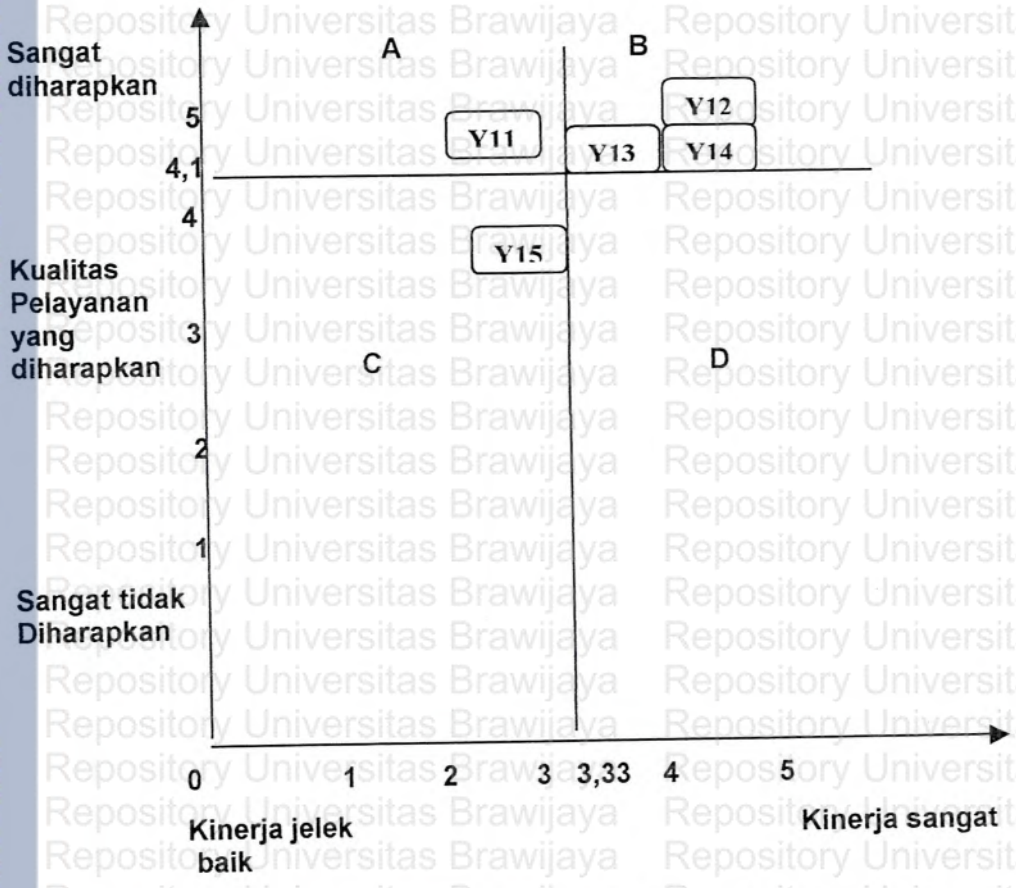
Kualitas pelayanan yang nyata dirasakan atau diterima pelanggan merupakan cermin dari kinerja penyedia jasa, dan apabila kinerja penyedia jasa yang dirasakan lebih besar dari harapan pelanggan maka layanan dapat dikatakan bermutu. Apabila kinerja sama dengan harapan maka layanan disebut memuaskan. Tetapi jika kinerja lebih rendah dari harapan maka dapat dikatakan layanan tidak bermutu (Parasuraman *et al.* 1988, 1994, Cronin dan Taylor 1992, Kotler 1997, Lupiyoadi 2001).

Untuk menganalisa kesenjangan antara harapan dan kinerja kualitas pelayanan PTS yang dirasakan pelanggan jasa (mahasiswa), digunakan diagram harapan dan kinerja *(expectation – performance).* Dengan diagram ini persepsi / harapan mahasiswa dan kinerja kualitas pelayanan penyedia jasa PTS yang dirasakan mahasiswa dapat dilihat dari empat kuadran. (Brown and Swartz, 1989 *dalam* Salehuddin, 1999, Kotler, 1997). Adapun dasar dalam membuat diagram harapan dan kinerja adalah data hasil analisa deskriptif Tabel 4.27, sedangkan diagram harapan dan kinerja dapat dilihat pada Gambar 4.1.

Tabel 4.27 Nilai Skor Kualitas Pelayanan antara Harapan dan Kinerja Dirasakan Pelanggan

Konstruk, Dimensi dan Indikator	Skor rata-rata	
	Harapan	Aktual
***Konstruk:* Kualitas Pelayanan**	4.10	3.32
***Dimensi:* Wujud fisik (Y1.1)**	*4.30*	*3.15*
1. Kemoderenan peralatan (Y1.1.1)	4.49	3.16
2. Lingkungan kampus asri dan aman (Y1.1.2)	4.34	3.15
3. Sarana sanitasi/toilet bersih (Y1.1.6)	4.39	2.96
4. Kantin cukup tersedia dan bersih (Y1.1.7)	3.85	2.89
5. Perpustakaan lengkap dan modern (Y1.1.8)	4.69	3.05
6. Kerapian penampilan dosen dan karyawan (Y1.1.12)	4.04	3.69
***Dimensi:* Keandalan (Y1.2)**	*4.33*	*3.49*
7. Ketepatan waktu dosen memberi kuliah (Y1.2.3)	4.30	3.30
8. Kesiapan dosen memberi kuliah (Y1.2.4.)	4.51	3.63
9. Kesesuaian materi ajar dengan silabi (Y1.2.5)	4.24	3.62
10. Aktualisasi materi ajar dengan situasi terkini (Y1.2.6)	4.32	3.48
11. Keakuratan administrasi dokumen akademi (Y1.2.10)	4.29	3.40
***Dimensi:* Ketanggapan (Y1.3)**	*4.09*	*3.30*
12. Kesediaan dosen berdiskusi dengan mahasiswa (Y1.3.2)	4.19	3.52
13. Kesediaan karyawan melayani dengan cepat (Y1.3.3)	4.12	3.17
14. Keluangan waktu dosen untuk mahasiswa (Y1.3.7)	3.95	3.21
***Dimensi:* Jaminan (Y1.4)**	*4.08*	*3.49*
15. Kompetensi karyawan memberi pelayanan (Y1.4.2)	4.04	3.33
16. Kualifikasi akdemik dosen (Y1.4.4)	4.29	3.94
17. Pengalaman karyawan ikut pelatihan (Y1.4.6)	3.60	3.18
18. Dukungan lembaga untuk kelancaran tugas (Y1.4.9)	4.38	3.52
***Dimensi:* Emphati (Y1.5)**	*3.70*	*3.17*
19. Perhatian lembaga secara individu ke mahasiswa (Y1.5.1)	3.91	3.12
20. Perhatian dosen secara individu ke mahasiswa (Y1.5.2)	3.66	3.24
21. Perhatian karyawan secara individu ke mahasiswa (Y1.5.3)	3.21	3.00
22. Kesesuaian jam kerja melayani mahasiswa (Y1.5.7)	4.03	3.30

Sumber: Lampiran 1 dan 2, diolah



Gambar 4.1 Diagram Harapan dan Kinerja Dimensi Kualitas Pelayanan

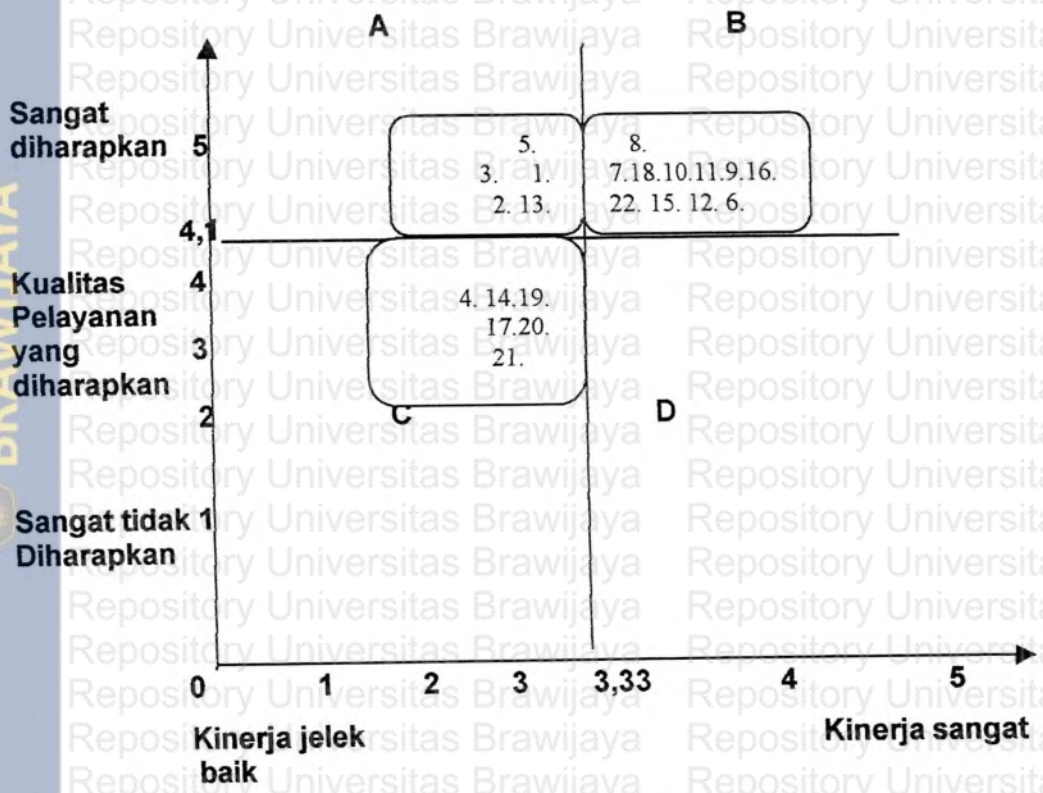
Dari Gambar 4.1 dapat dijelaskan bahwa dimensi wujud fisik (Y1.1) berada pada kuadran A yang berarti sangat diharapkan mahasiswa tetapi PTS kinerjanya kurang baik. Untuk kedepan hendaknya PTS berkonsentrasi untuk meningkatkan kinerjanya agar sesuai atau mendekati harapan mahasiswa, sehingga letaknya bergeser ke kuadran B atau menjadi kekuatan.

Untuk dimensi Keandalan (Y1.2) berada pada kuadran B, begitu juga untuk dimensi Ketanggapan (Y1.3) dan Jaminan (Y1.4) karena nilainya

sangat mendekati kuadran B maka dapat dimasukkan pada kuadran B, yang berarti sangat diharapkan mahasiswa dan PTS sendiri kinerjanya sangat baik. Untuk saat ini dan kedepan hendaknya PTS mempertahankan kinerjanya bahkan jika mungkin meningkatkannya.

Untuk dimensi Emphati (Y15) berada pada kuadran C yang berarti kurang diharapkan mahasiswa dan PTS sendiri kinerjanya kurang baik. Untuk kedepan PTS tidak perlu membuang energi untuk meningkatkan kinerjanya karena mahasiswa sendiri kurang atau tidak terlalu mengharapkan.

Selanjutnya untuk mengetahui kesenjangan seluruh indikator kualitas pelayanan dapat dilihat pada diagram Harapan dan Kinerja Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Diagram Harapan dan Kinerja Indikator Kualitas Pelayanan

Pada Gambar 4.2 terlihat bahwa indikator yang termasuk dalam kuadran A adalah: Kemodernan peralatan (Y1.1.1), Lingkungan kampus yang asri dan aman (Y1.1.2), Sarana sanitasi yang bersih (Y1.1.3), Perpustakaan yang lengkap dan modern (Y1.1.5), dan Kesediaan karyawan melayani dengan cepat (Y1.3.3), yang berarti sangat diharapkan mahasiswa tetapi PTS kinerjanya kurang baik. Untuk kedepan hendaknya PTS berkonsentrasi untuk meningkatkan kinerjanya agar sesuai atau mendekati harapan mahasiswa, sehingga letaknya bergeser ke kuadran B atau menjadi kekuatan.

Pada kuadran B yang berarti kualitas pelayanan sangat diharapkan mahasiswa dan PTS sendiri kinerjanya sangat baik, ada sebelas indikator yang termasuk didalamnya yaitu: Kerapian penampilan dosen dan karyawan (Y1.1.12), Ketepatan waktu dosen memberi kuliah (Y1.2.3), Kesiapan dosen memberi kuliah (Y1.2.4), Kesesuaian materi ajar dengan silabi (Y1.2.5), Aktualisasi materi ajar dengan situasi terkini (Y1.2.6), Keakuratan pengadministrasian dokumen akademik (Y1.2.10), Kesediaan dosen berdiskusi dengan mahasiswa (Y1.3.2), Kompetensi karyawan memberi pelayanan (Y1.4.2), Kualifikasi akademik dosen (Y1.4.4), Dukungan lembaga untuk kelancaran tugas (Y1.4.9), Kesesuaian/fleksibelitas jam kerja melayani mahasiswa (Y1.5.7). Untuk saat ini dan kedepan hendaknya PTS mempertahankan kinerjanya bahkan jika mungkin meningkatkannya.

Pada kuadran C yang berarti kualitas pelayanan kurang diharapkan mahasiswa dan PTS sendiri kinerjanya kurang baik. Untuk kedepan PTS tidak perlu membuang energi untuk meningkatkan kinerjanya karena mahasiswa sendiri kurang atau tidak terlalu mengharapkan. Adapun indikator yang termasuk dalam kuadran C adalah: Kantin tersedia dan bersih (Y1.1.7),

Keluangan waktu dosen untruk mahasiswa (Y1.3.7), Pengalaman karyawan mengikuti pelatihan (Y1.4.6), Perhatian lembaga secara individu ke mahasiswa (Y1.5.1), Perhatian dosen secara individu ke mahasiswa (Y1.5.2), Perhatian karyawan secara individu ke mahasiswa (Y1.5.3)

4.2.6. Kepuasan Pelanggan

Hasil analisis deskritif terhadap responden pelanggan jasa (mahasiswa) pada 31 PTS di Jawa Timur tentang kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan atau diterima dari penyedia jasa, secara umum dapat dinyatakan cukup baik, hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.28

Dari Tabel 4.28 tampak bahwa skor tertinggi kepuasan pelanggan adalah pada dimensi jaminan (3,28), kemudian dibawah skor itu secara berurutan adalah: dimensi emphati (3.20), dimensi ketanggapan (3,10), dimensi wujud fisik (3,05), dan terendah dimensi keandalan (3,02).

Tabel 4.28 Nilai Skor Kepuasan Pelanggan

Konstruk dan Dimensi	Skor rata-rata
Kepuasan pelanggan	3.13
1. Wujud fisik	3.05
2. Keandalan	3.02
3. Ketanggapan	3.10
4. Jaminan	3.28
5. Emphati	3.2

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.2.7. Loyalitas Pelanggan

Hasil analisis deskritif terhadap responden pelanggan jasa (mahasiswa) pada 31 PTS di Jawa Timur tentang loyalitas pelanggan terhadap PTSnya, secara umum dapat dinyatakan cukup baik, hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.29

Dari Tabel 4.29 tampak bahwa skor tertinggi loyalitas pelanggan adalah pada indikator: Menyatakan hal positif PTSnya pada orang lain (3,80), kemudian dibawah skor itu secara berurutan adalah: Merekomendasikan PTSnya pada orang lain (3,68), Mendorong teman/kerabat masuk PTSnya (3,66), dan yang terendah adalah bersedia memberi donasi/iuran sukarela alumni (3,09).

Tabel 4.29 Nilai Skor Loyalitas Pelanggan

Konstruk dan Indikator	Skor rata-rata
Loyalitas pelanggan	3.56
1. Menyatakan hal positif PTS pada orang lain (Y3.1)	3.80
2. Merekomendasikan jasa PTS pada orang lain (Y3.2)	3.68
3. Mendorong teman/kerabat masuk PTS (Y3.3)	3.66
4. Bersedia memberi donasi/iuran sukarela alumni (Y3.5)	3.09

Sumber: Lampiran 1, diolah

4.3. Measurement Model : Confirmatory Factor Analysis

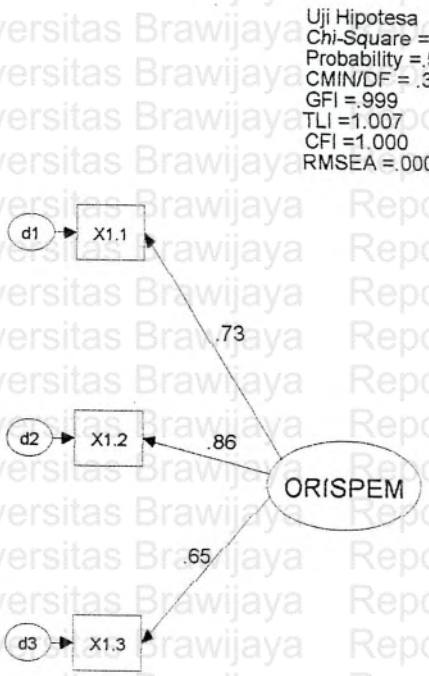
Measurement model atau model pengukuran adalah proses pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau konstruk atau variabel laten.

Untuk mengestimasi measurement model digunakan teknik confirmatory factor analysis yang bertujuan untuk mengkonfirmasi apakah indikator-indikator itu secara bersama-sama dan kuat merupakan sebuah "definisi" (dan bersifat unidimensional) dari sebuah faktor atau konstruk atau variabel laten.

4.3.1. Confirmatory Factor Analysis: Orientasi Riset Pemasaran

Model pengukuran confirmatory factor analysis untuk faktor/konstruk orientasi riset pemasaran pada awalnya menggunakan empat item pertanyaan sebagai indikatornya, namun akhirnya hanya tiga item yang memenuhi syarat *unidimensionalitas* yaitu syarat bahwa semua indikator secara bersama dan kuat merupakan pembentuk faktor atau konstruk orientasi riset pemasaran. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 2, dimana hasil model pengukuran confirmatory factor analysis orientasi riset pemasaran **tahap awal** memberikan nilai *chi square* sebesar 30,072 dan signifikansi probalitas sebesar 0,000, yang berarti matriks kovarian sample berbeda dengan matrik kovarian populasinya atau model tahap awal belum fit dengan data (syarat model fit dengan data: $p \geq 0,05$). Kemudian berdasarkan nilai indeks modifikasi ≥ 4 yang mana jalur hubungan bisa dihilangkan dengan berdasar justifikasi teori, maka indikator: Pimpinan lembaga sering berinteraksi dengan mahasiswa untuk menggali informasi tentang harapan kualitas pelayanan (X14), tidak diikut sertakan atau dihilangkan dalam model karena nilai indeks modifikasinya besar, dan indikator tersebut bisa terwakili indikator lainnya. Adapun indikator yang masuk dalam model yaitu: 1. Lembaga sering melakukan riset pemasaran (X1.1), 2. Pengambilan keputusan berdasar hasil riset pemasaran (X2.2), 3. Riset pemasaran berfokus pada kualitas pelayanan (X1.3).

Hasil measurement model dengan confirmatory factor analysis terhadap faktor/konstruk orientasi riset pemasaran **tahap akhir** terlihat pada Gambar 4.3 dibawah ini.



Gambar 4.3. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Orientasi Riset Pemasaran

Uji goodnes of fit dari measurement model faktor atau konstruk orientasi riset pemasaran di atas dapat disarikan seperti tampak dalam Tabel 4.30.

Tabel 4.30 Goodness of Fit Indeces Orientasi Riset Pemasaran

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	0,310	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,578	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	0,310	Baik
GFI	≥ 0,90	0,999	Baik
TLI	≥ 0,95	1,0 07	Baik
CFI	≥ 0,94	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Lampiran 2, diolah

Dari Tabel 4.30 terlihat bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,578 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah faktor atau konstruk orientasi riset pemasaran dapat diterima. Dengan demikian model yang diajukan pada Gambar 4.3 di atas merupakan model akhir dari faktor atau konstruk orientasi riset pemasaran yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Selanjutnya uji terhadap signifikansi nilai loading factor atau koefisien lamda (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk orientasi riset pemasaran dapat dilihat pada Tabel 4.31.

Tabel 4.31 Loading factor (λ) Measurement Model Orientasi Riset Pemasaran

Hubungan indikator dan konstruk	Loading Factor Standardised estimete (λ)	Critical Ratio (t_{hitung})	P	Keterangan
X_{11} ← orispem	0,650			
X_{12} ← orispem	0,862	12,221	0,000	Signifikan
X_{13} ← orispem	0,730			

Sumber: Lampiran 2, diolah

Dari Tabel 4.31 di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 6,314 (df = 1; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan.

Hasil ini mendukung pendapat Zeithaml et.al (1988) yang menyatakan bahwa orientasi riset pemasaran tergantung dari beberapa hal sperisifik berikut ini : 1. Jumlah riset pemasaran dilakukan; 2. Penggunaan dari riset pemasaran; 3.Sampai dimana riset riset pemasaran terfokus pada kualitas; 4. Jumlah interaksi langsung antara manajer dan konsumen.

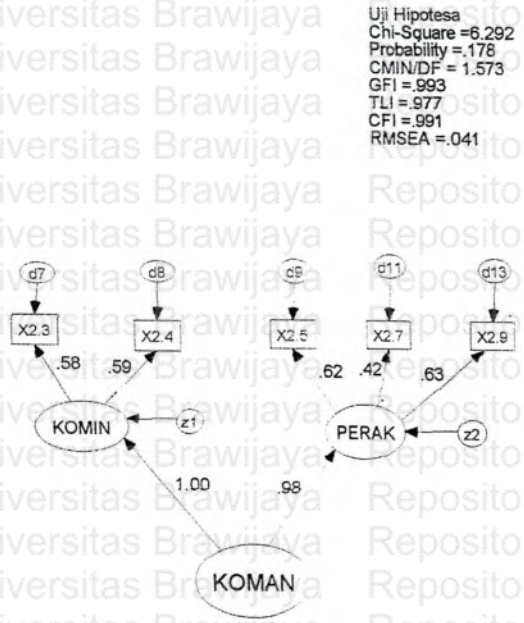
Selanjutnya Zeithaml *et al.* (1988), Kotler (1997) dan Rangkuti (2001) sepakat bahwa riset pemasaran yang dilakukan dengan baik dapat memberikan informasi yang akurat tentang harapan pelanggan sehingga dapat menjelaskan secara obyektif kenyataan yang ada dan bebas dari

pengaruh keinginan pribadi. Dengan demikian persepsi penyedia jasa terhadap kualitas pelayanan akan sama dengan harapan pelanggan.

4.3.2. Confirmatory Factor Analysis: Komitmen Manajemen

Hasil uji measurement model dengan confirmatory faktor analysis terhadap faktor atau konstruk komitmen manajemen tahap akhir dapat dilihat pada Gambar 4.4 dibawah ini.

Dalam gambar tersebut tampak bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan di bentuk dari dua dimensi yaitu : "komitmen individu" dan "peran aktif individu" untuk meningkatkan kualitas pelayanan.



Gambar 4.4. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Komitmen Manajemen

Diantara empat item dimensi komitmen individu ternyata hanya dua item yang memenuhi syarat *unidimensionalitas* yaitu syarat bahwa semua indikator secara bersama dan kuat merupakan pembentuk faktor atau konstruk komitmen manajemen yaitu: 1. Menyediakan kualitas pelayanan yang tinggi (X2.3), 2. Berkemauan besar dan berjanji memberi kualitas pelayanan yang tinggi (X2.4). Dan diantara lima item dimensi peran aktif individu, ternyata hanya tiga item yang memenuhi syarat *unidimensionalitas* pembentuk faktor atau konstruk komitmen manajemen yaitu: 1. Senang berdiskusi dengan rekan sekerja (X2.5), 2. Seringkali berdiskusi dengan orang diluar lembaga (X2.7), 3. Secara nyata ada perhatian terhadap kualitas pelayanan (X2.9). Pilihan indikator tersebut berdasarkan pada lampiran 3, yang mana hasil model pengukuran confirmatory factor analysis komitmen manajemen **tahap awal** memberikan nilai *chi square* sebesar 136,958 dan signifikansi probalitas sebesar 0,000, yang berarti matriks kovarian sample berbeda dengan matrik kovarian populasinya atau model tahap awal belum fit dengan data (syarat model fit dengan data: $p \geq 0,05$). Kemudian berdasarkan nilai indeks modifikasi ≥ 4 dan justifikasi teori, maka beberapa indikator awal tidak diikut sertakan atau dihilangkan dalam model karena nilai indeks modifikasinya besar, dan indikator yang dihilangkan tersebut bisa terwakili indikator lainnya yang tetap terpilih..

Uji pertama measurement model komitmen manajemen tahap akhir pada Gambar 4.4 diatas adalah dengan melakukan uji goodness of fit yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.32.

Tabel 4.32 Goodness of Fit Indeces Komitmen Manajemen

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	6,292	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,178	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	1,573	Baik
GFI	≥ 0,90	0,990	Baik
TLI	≥ 0,95	0,977	Baik
CFI	≥ 0,94	0,991	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,041	Baik

Sumber: Llampiran 3, diolah

Dari Tabel 4.32 terlihat bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,178 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk komitmen manajemen dapat diterima. Dengan demikian model yang diajukan pada Gambar 4.4. diatas merupakan model akhir dari faktor atau konstruk komitmen manajemen yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Uji kedua dari measurement model adalah uji terhadap signifikansi nilai loading factor atau koefisien lamda (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan yang hasilnya tampak pada Tabel 4.33.

Tabel 4.33 Loading Factor Measurement Model Komitmen Manajemen

Hubungan indikator dan konstruk	Loading factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
Komin ← Koman	1.001			Signifikan
Perak ← Koman	0,978			Signifikan
$X_{2.3}$ ← Komin	0,575			Signifikan
$X_{2.4}$ ← Komin	0,585	7,057	0,000	Signifikan
$X_{2.5}$ ← Perak	0,619			Signifikan
$X_{2.7}$ ← Perak	0,422	5,885	0,000	Signifikan
$X_{2.9}$ ← Perak	0,630	7,640	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 3, diolah

Dari Tabel 4.33 di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 2,132 (df = 4; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan.

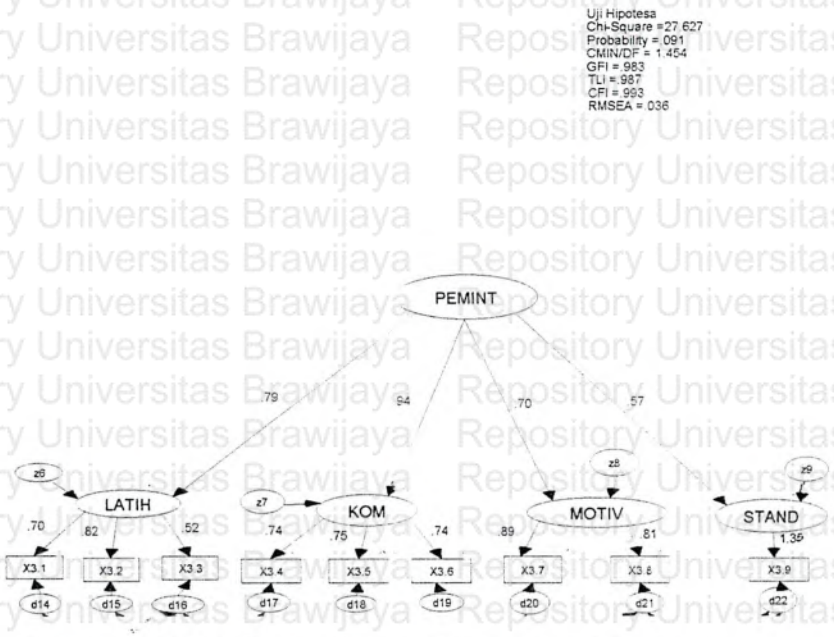
Hasil ini mendukung pendapat Mohr Jachson (1993) *dalam* Hartline dan Ferrel (1996) yang menyatakan bahwa komitmen manajemen pada kualitas pelayanan mempunyai dua 2 dimensi yaitu : 1. Kekuatan komitmen personal / individu untuk meningkatkan kualitas, 2. Peran/tampak aktif dalam proses peningkatan kualitas. Selanjutnya Hartline dan Ferrel (1996) mengembangkan 2 dimensi tersebut ke dalam 9 item pertanyaan sebagai berikut : 1. Saya

merasa benar-benar ada peningkatan kualitas dalam Perguruan Tinggi (PT) saya, 2. Saya menyenangi diskusi yang berhubungan dengan persoalan kualitas bersama rekan dalam Perguruan Tinggi, 3.Saya secara pribadi menjadi bertambah mengerti dan pandai dalam memberikan kualitas layanan terhadap pelanggan, 4. Saya menerangkan kepada seluruh karyawan pentingnya memberikan/menyediakan kualitas pelayanan yang tinggi kepada pelanggan, 5. Saya seringkali mendiskusikan masalah yang berhubungan dengan kualitas pelayanan dengan orang-orang diluar perguruan tinggi, 6. Menyediakan kualitas layanan yang tinggi kepada pelanggan kami merupakan prioritas pertama dari perguruan tinggi, 7. Saya berkemauan besar dan berjanji akan berusaha memberikan kualitas pelayanan yang tinggi kepada pelanggan melebihi harapan normal perguruan tinggi, 8. Saya dalam merasakan dan memberikan kualitas pelayanan sesuai dengan cara perguruan tinggi, 9. Saya benar-benar secara nyata mempunyai perhatian tentang kualitas pelayanan di perguruan tinggi.

4.3.3. Confirmatory Factor Analysis: Pemasaran Internal

Confirmatory factor analisis untuk uji measurement model faktor atau konstruk pemasaran internal dapat dilihat pada Gambar 4.5.

Dalam Gambar 4.5. dapat dijelaskan bahwa pemasaran internal dibentuk oleh 4 dimensi yaitu: 1. Pelatihan, 2. Komunikasi, 3. Motivasi, 4. Standar/pola kerja. Dari 4 dimensi tersebut dijabarkan dalam 9 item pertanyaan sebagai indikator yang semuanya signifikan membentuk faktor pemasaran internal.



Gambar 4.5. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Pemasaran Internal

Selanjutnya model di atas pertama kali diuji goodness of fit nya yang hasilnya tampak pada Tabel 4.34.

Tabel 4.34. Goodness of Fit Indeces Pemasaran Internal

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	27,627	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,091	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	1,454	Baik
GFI	≥ 0,90	0,989	Baik
TLI	≥ 0,95	0,987	Baik
CFI	≥ 0,94	0,993	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,036	Baik

Sumber: Lampiran 4, diolah

Dari Tabel diatas terlihat bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,091 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk pemasaran internal dapat diterima. Dengan demikian model yang diajukan pada Gambar 4.5. di atas merupakan model akhir dari faktor atau konstruk pemasaran internal yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Uji kedua terhadap signifikansi nilai loading factor masing-masing indikator dari konstruk pemasaran internal dapat dilihat pada Tabel 4.35.

Tabel 4.35 Loading Factor (λ) Measurement Model Pemasaran Internal

Hubungan indikator dan konstruk	Loading factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
Kom ← Pemint	0,945	11,194	0,000	Signifikan
Motiv ← Pemint	0,701	10,164	0,000	Signifikan
Latih ← Pemint	0,792	7,829	0,000	Signifikan
Stand ← Pemint	0,574			Signifikan
$X_{3.1}$ ← Latih	0,697	8,524	0,000	Signifikan
X_{32} ← Latih	0,816	8,705	0,000	Signifikan
$X_{3.3}$ ← Latih	0,523			Signifikan
$X_{3.4}$ ← Kom	0,737	12,572	0,000	Signifikan
$X_{3.5}$ ← Kom	0,747	12,709	0,000	Signifikan
$X_{3.6}$ ← Kom	0,736			Signifikan
$X_{3.7}$ ← Motiv	0,893	12,721	0,000	Signifikan
$X_{3.8}$ ← Motiv	0,806			Signifikan
$X_{3.9}$ ← Stand	1,346			Signifikan

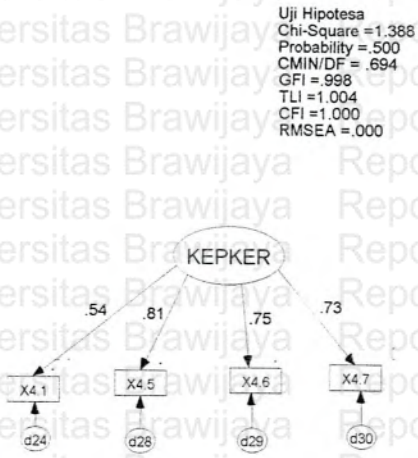
Sumber: Lampiran 4, diolah)

Dari Tabel di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 1,729 (df = 19; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan.

Hasil ini mendukung pendapat dari beberapa penulis / peneliti seperti : 1. Kotler (1997), Kotler dan Amstrong (1988) mengatakan bahwa pemasaran internal kegiatannya adalah pelatihan dan motivasi, 2. Lupiyoadi (2001) mengimplementasikan kegiatan pemasaran internal terdiri dari: a. Pelatihan, b.Dukungan manajemen dan komunikasi interaktif internal, c. Alat administrasi personalia dan manajemen sumber daya manusia, d. Pengembangan budaya pelayanan , 3. Quester dan Kelly (1999) mengemukakan bahwa internal marketing adalah alat yang dapat digunakan untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan agar "sadar pelanggan". Tujuannya adalah untuk meningkatkan pelayanan karyawan yang peduli terhadap pelanggan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan melalui interaksi pekerja-pelanggan.

4.3.4. Confirmatory Factor Analysis : Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil uji measurement model dengan confirmatory factor analysis pada faktor/konstruk kepuasan kerja karyawan tahap akhir dapat dilihat pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Kepuasan Kerja Karyawan

Diantara 8 item pertanyaan yang digunakan sebagai indikator kepuasan kerja karyawan ternyata hanya empat item yang memenuhi syarat *unidimensionalitas* yaitu syarat bahwa semua indikator secara bersama dan kuat merupakan pembentuk faktor atau konstruk kepuasan kerja. Keempat item tersebut adalah: 1. Pekerjaan secara keseluruhan (X4.1), 2. Dukungan yang disediakan lembaga (X4.5), 3. Upah atau gaji (X4.6), 4. Kesempatan berkembang (X4.7). Pilihan empat indikator tersebut berdasarkan pada lampiran 5, yang mana hasil model pengukuran confirmatory factor analysis komitmen manajemen **tahap awal** memberikan nilai *chi square* sebesar 132,441 dan signifikansi probalitas sebesar 0,000, yang berarti matriks kovarian sample berbeda dengan matrik kovarian populasinya atau model

tahap awal belum fit dengan data (syarat model fit dengan data: $p \geq 0,05$). Kemudian berdasarkan nilai indeks modifikasi ≥ 4 dan justifikasi teori, maka beberapa indikator awal tersebut tidak diikut sertakan atau dihilangkan dalam model karena nilai indeks modifikasinya besar, dan indikator yang dihilangkan tersebut bisa terwakili indikator yang tetap.

Adapun hasil uji goodnes of fit model di atas menggunakan program Amos 4 tampak pada Tabel 4.36.

Tabel 4.36 Goodness of Fit Indeces Kepuasan Kerja

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	1,388	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,500	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	0,694	Baik
GFI	≥ 0,90	0,998	Baik
TLI	≥ 0,95	1,004	Baik
CFI	≥ 0,94	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Lampiran 5, diolah

Dari Tabel diatas tampak bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,500 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk kepuasan kerja dapat diterima. Dengan

demikian model yang diajukan pada Gambar 4.6. di atas merupakan model akhir dari faktor atau konstruk kepuasan kerja yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Selanjutnya uji terhadap signifikansi nilai loading factor atau koefisien lamda (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.37.

Tabel 4.37 Loading Factor (λ) Measurement Model Kepuasan Kerja

Hubungan indikator ← konstruk	Loading Factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
$X_{4.1}$ ← Kepker	0,542	9,110	0,000	Signifikan
$X_{4.5}$ ← Kepker	0,808	12,734	0,000	Signifikan
$X_{4.6}$ ← Kepker	0,753			Signifikan
$X_{4.7}$ ← Kepker	0,735	12,132	0,000	Signifikan

Sumber: Llampiran 5, diolah

Dari Tabel di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 2,920 (df = 2; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan.

Hasil ini mendukung pendapat dari Hartline dan Ferrel (1996) yang mengoperasionalkan kepuasan kerja ke dalam indikator yang sekaligus item pertanyaan, yaitu : 1. Pekerjaan anda keseluruhan, 2. Hubungan teman

sekerja anda, 3. Atasan anda, 4. Kebijakan lembaga, 5. Dukungan organisasi, 6. Upah dan gaji anda, 7. Kesempatan berkembang di organisasi, 8. Pelanggan organisasi anda.

Pendapat lain yang mendukung adalah dari Brown dan Peterson (1993) *dalam* Hartline dan Ferred (1996) yang memberikan indikator kepuasan kerja sebagai berikut: 1.Hubungan dengan supervisor / atasan, 2. Hubungan dengan pekerjaan, 3. Hubungan dengan penghasilan, 4. Hubungan dengan kesempatan berkembang, 5. Hubungan dengan teman sekerja, 6. Hubungan dengan pelanggan.

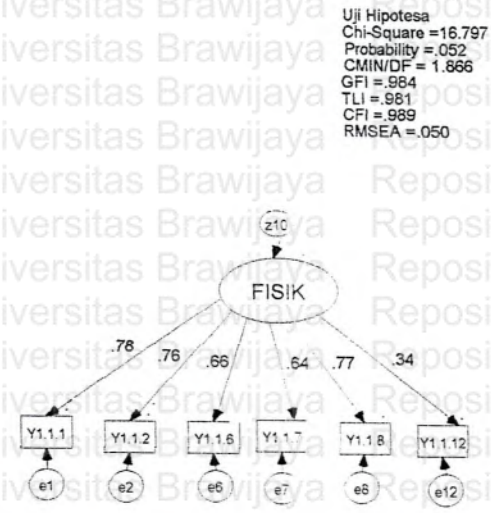
4.3.5. Confirmatory Factor Analysis : Kualitas Pelayanan

4.3.5.1. Confirmatory Factor Analysis : Wujud Fisik

Measurement model menggunakan confirmatory factor analisis terhadap faktor atau konstruk wujud fisik yang merupakan dimensi dari kualitas pelayanan, hasil akhirnya dapat dilihat pada Gambar 4.7

Diantara 13 item pertanyaan yang digunakan sebagai indikator dimensi wujud tampilan fisik, ternyata hanya 6 item yang memenuhi syarat *unidimensionalitas* yaitu syarat bahwa semua indikator secara bersama dan kuat merupakan pembentuk faktor atau konstruk dimensi wujud tampilan fisik, yaitu: 1. Kemodernan peralatan (Y1.1.1), 2. Lingkungan kampus yang asri dan aman (Y1.1.2), 3. Sarana sanitasi bersih (Y1.1.6), 4. Kantin tersedia dan bersih (Y1.1.7), 5. Perpustakaan lengkap dan modern (Y1.1.8), 6. Kerapian penampilan dosen dan karyawan (Y1.1.12). Pilihan enam indikator tersebut berdasarkan pada lampiran 6, yang mana hasil model pengukuran confirmatory factor analysis dimensi Wujud fisik kualitas pelayanan **tahap**

awal memberikan nilai *chi square* sebesar 236,561 dan signifikansi probalitas sebesar 0,000, yang berarti matriks kovarian sample berbeda dengan matrik kovarian populasinya atau model tahap awal belum fit dengan data (syarat model fit dengan data: $p \geq 0,05$). Kemudian berdasarkan nilai indeks modifikasi ≥ 4 dan justifikasi teori, maka beberapa indikator tersebut tidak diikut sertakan atau dihilangkan dalam model.



Gambar 4.7. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Wujud Fisik Kualitas Pelayanan

Hasil uji pertama terhadap goodness of fit model pengukuran Gambar 4.7. diatas tampak pada Tabel 4.38 berikut ini.

Tabel 4.38 Goodness Of Fit Indeces Wujud Fisik Kualitas Pelayanan

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	16,797	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,052	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	1,866	Baik
GFI	≥ 0,90	0,984	Baik
TLI	≥ 0,95	0,981	Baik
CFI	≥ 0,94	0,989	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,050	Baik

Sumber: Lampiran 6, diolah

Dari Tabel diatas tampak bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,052 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk dimensi wujud fisik kualitas pelayanan dapat diterima. Dengan demikian model yang diajukan pada Gambar 4.7. di atas merupakan model akhir yang akan digunakan dalam analisis.

Selanjutnya uji kedua terhadap signifikansi nilai loading factor (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk dimensi wujud fisik kualitas pelayanan dapat dilihat pada Tabel 4.39.

Tabel 4.39 Loading Factor (λ) Measurement Model Wujud Fisik

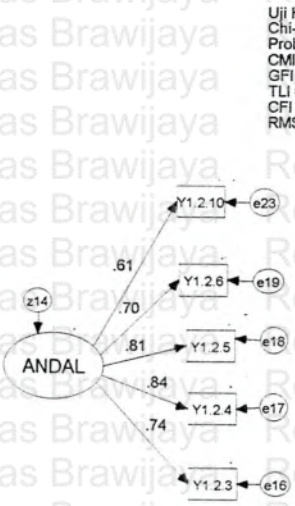
Hubungan indikator ← konstruk	Loading Factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
$Y_{1.1.1}$ ← Fisik	0,784	5,979	0,000	Signifikan
$Y_{1.1.2}$ ← Fisik	0,755	5,938	0,000	Signifikan
$Y_{1.1.6}$ ← Fisik	0,658	5,755	0,000	Signifikan
$Y_{1.1.7}$ ← Fisik	0,642	5,718	0,000	Signifikan
$Y_{1.1.8}$ ← Fisik	0,771	5,961	0,000	Signifikan
$Y_{1.1.12}$ ← Fisik	0,344			Signifikan

Sumber: Lampiran 6, diolah

Dari Tabel di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 1,833 (df = 9; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan.

4.3.5.2. Confirmatory Factor Analysis: Keandalan

Hasil uji measurement model dengan confirmatory factor analysis pada faktor atau konstruk Keandalan yang merupakan dimensi kualitas pelayanan dapat dilihat pada Gambar 4.8.



Gambar 4.8. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Keandalan Kualitas Pelayanan

Diantara 10 item pertanyaan yang digunakan sebagai indikator dimensi keandalan, ternyata hanya 5 item yang memenuhi syarat *unidimensionalitas* yaitu syarat bahwa semua indikator secara bersama dan kuat merupakan pembentuk faktor atau konstruk dimensi keandalan, yaitu : 1. Ketepatan waktu dosen memberi kuliah ($Y_{1.2.3}$), 2. Kesiapan dosen memberi kuliah ($Y_{12.4}$), 3. Kesesuaian materi ajaran dengan silaby ($Y_{1.2.5}$), 4. Aktualisasi materi ajar dengan perkembangan terkini ($Y_{1.2.6}$), 5. Keakuratan pengadministrasian dokumen akademik ($Y_{12.10}$). Pilihan lima indikator tersebut berdasarkan pada lampiran 7, yang mana hasil model pengukuran confirmatory factor analysis dimensi keandalan kualitas pelayanan **tahap awal** memberikan nilai *chi square* sebesar 171,514 dan signifikansi probalitas sebesar 0,000, yang berarti matriks kovarian sample berbeda

dengan matrik kovarian populasinya atau model tahap awal belum fit dengan data (syarat model fit dengan data: p ≥ 0,05). Kemudian berdasarkan nilai indeks modifikasi ≥ 4 dan dengan berdasar justifikasi teori, maka beberapa indikator tersebut tidak diikut sertakan atau dihilangkan dalam model.

Hasil pengujian pertama terhadap goodnes of fit tampak pada Tabel 4.40 dibawah ini.

Tabel 4.40 Goodness Of Fit Indeces Keandalan Kualitas Pelayanan

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	9,845	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,080	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	1,909	Baik
GFI	≥ 0,90	0,988	Baik
TLI	≥ 0,95	0,987	Baik
CFI	≥ 0,94	0,993	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,053	Baik

Sumber: Lampiran 7, diolah

Dari Tabel 4.40 terlihat bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,080 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk dimensi keandalan kualitas pelayanan dapat diterima. Dengan demikian model yang diajukan pada Gambar 4.8 di atas merupakan model akhir yang akan digunakan dalam analisis.

Selanjutnya uji kedua terhadap signifikansi nilai loading factor atau koefisien lamda (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk dimensi keandalan dapat dilihat pada Tabel 4.41.

Tabel 4.41 Loading Factor (λ) Measurement Model Keandalan

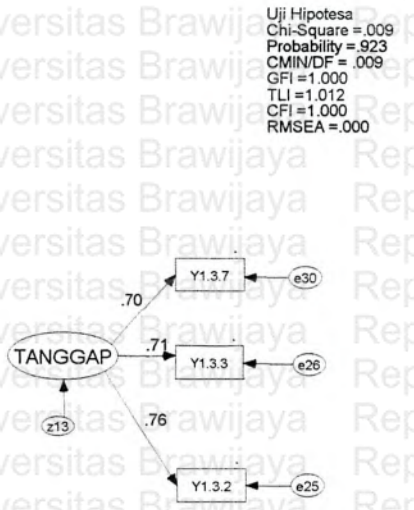
Hubungan indikator ← konstruk	Loading Factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
$Y_{1.2.3}$ ← Andal	0,743	10,776	0,000	Signifikan
$Y_{1.2.4}$ ← Andal	0,844	11,644	0,000	Signifikan
$Y_{1.2.5}$ ← Andal	0,806	11,356	0,000	Signifikan
$Y_{1.2.6}$ ← Andal	0,705	11,389	0,000	Signifikan
$Y_{1.2.10}$ ← Andal	0,771			Signifikan

Sumber: Lampiran 7, diolah

Dari Tabel 4.41 di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 2,015 (df = 5; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan.. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan.

4.3.5.3. Confirmatory Factor Analysis: Ketanggapan

Hasil uji measurement model dengan confirmatory factor analysis pada faktor / konstruk ketanggapan yang merupakan salah satu dimensi kualitas pelayanan dapat dilihat pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Ketanggapan Kualitas Pelayanan

Diantara 8 item pertanyaan yang digunakan sebagai indikator dimensi ketanggapan, ternyata hanya 3 item yang memenuhi syarat *unidimensionalitas* yaitu syarat bahwa semua indikator secara bersama dan kuat merupakan pembentuk faktor atau konstruk dimensi ketanggapan yaitu : 1. Kesediaan dosen berdiskusi terkait mata kuliah ($Y_{1.3.2}$), 2. Kesediaan karyawan melayani cepat ($Y_{1.3.3}$), 3. Keluangan waktu dosen menanggapi mahasiswa dewngan cepat ($Y_{1.3.7}$). Pilihan tiga indikator tersebut berdasarkan pada lampiran 8, yang mana hasil model pengukuran confirmatory factor analysis dimensi keandalan kualitas pelayanan **tahap awal** memberikan nilai *chi square* sebesar 243,824 dan signifikansi probalitas sebesar 0,000, yang berarti matriks kovarian sample berbeda dengan matrik kovarian populasinya atau model tahap awal belum fit dengan

data (syarat model fit dengan data: p ≥ 0,05). Kemudian berdasarkan nilai indeks modifikasi ≥ 4 dan justifikasi teori, maka beberapa indikator awal tersebut tidak diikut sertakan atau dihilangkan dalam model karena nilai indeks modifikasinya besar, dan indikator yang dihilangkan tersebut bisa terwakili indikator yang tetap.

Hasil pengujian pertama terhadap goodnes of fit model Gambar 4.9 diatas, tampak pada Tabel 4.42 dibawah ini.

Tabel 4.42 Goodness Of Fit Indeces Ketanggapan Kualitas Pelayanan

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	0,09	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,923	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	0,09	Baik
GFI	≥ 0,90	1,000	Baik
TLI	≥ 0,95	1,012	Baik
CFI	≥ 0,94	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Lampiran 8, diolah

Dari Tabel 4.42 terlihat bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,923 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk dimensi ketanggapan kualitas pelayanan dapat diterima. Dengan demikian model yang diajukan pada Gambar 4.9 di atas merupakan model akhir yang akan digunakan dalam analisis.

Selanjutnya uji kedua terhadap signifikansi nilai loading factor (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk dimensi ketanggapan dapat dilihat pada Tabel 4.43.

Tabel 4.43 Loading Factor (λ) Measurement Model Ketanggapan

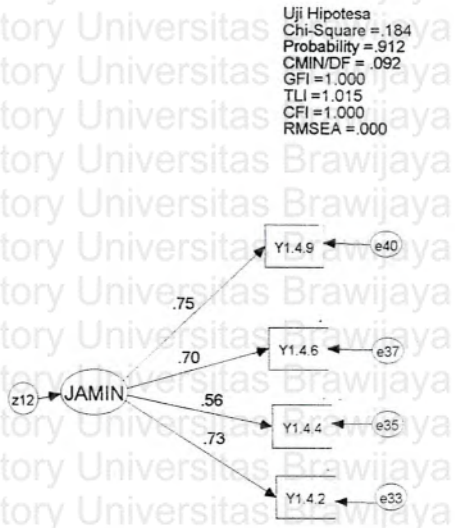
Hubungan indikator ← konstruk	Loading Factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
$Y_{1.3.2}$ ← Tanggap	0,759			Signifikan
$Y_{1.3.3}$ ← Tanggap	0,707			Signifikan
$Y_{1.3.7}$ ← Tanggap	0,699	11,312	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 8, diolah

Dari Tabel 4.43 di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 6,314 (df = 1; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05 sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan.. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan.

4.3.5.4. Confirmatory Factor Analysis: Jaminan

Hasil uji measurement model dengan confirmatory factor analysis pada faktor / konstruk Jaminan yang merupakan salah satu dimensi kualitas pelayanan dapat dilihat pada Gambar 4.10.



Gambar 4.10. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Jaminan Kualitas Pelayanan

Diantara 9 item pertanyaan yang digunakan sebagai indikator dimensi jaminan, ternyata hanya 4 item yang memenuhi syarat *unidimensionalitas* yaitu syarat bahwa semua indikator secara bersama dan kuat merupakan pembentuk faktor atau konstruk dimensi jaminann yaitu : 1. Kompetensi karyawan ($Y_{1.4.2}$), 2. Kualifikasi akademik dosen ($Y_{1.4.4}$), 3. Pengalaman karyawan ikut pelatihan ($Y_{1.4.6}$), 4. Dukungan lembaga ($Y_{1.4.9}$). Pilihan empat indikator tersebut berdasarkan pada lampiran 9, yang mana hasil model pengukuran confirmatory factor analysis dimensi jaminan kualitas pelayanan **tahap awal** memberikan nilai *chi square* sebesar 244,464 dan signifikansi probalitas sebesar 0,000, yang berarti matriks kovarian sample berbeda dengan matrik kovarian populasinya atau model

tahap awal belum fit dengan data (syarat model fit dengan data: p ≥ 0,05). Kemudian berdasarkan nilai indeks modifikasi ≥ 4 dan dengan berdasar justifikasi teori, maka beberapa indikator awal tersebut tidak diikut sertakan atau dihilangkan dalam model karena nilai indeks modifikasinya besar, dan indikator yang dihilangkan tersebut bisa terwakili indikator yang tetap.

Hasil pengujian pertama terhadap goodnes of fit model pada Gambar 4.10 tampak pada Tabel 4.44 dibawah ini.

Tabel 4.44 Goodness Of Fit Indeces Jaminan Kualitas Pelayanan

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	0,184	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,912	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	0,092	Baik
GFI	≥ 0,90	1,000	Baik
TLI	≥ 0,95	1,015	Baik
CFI	≥ 0,94	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Lampiran 9, diolah

Dari Tabel 4.44 terlihat bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,912 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk dimensi jaminan kualitas pelayanan dapat diterima. Dengan demikian model yang diajukan pada Gambar 4.10 di atas merupakan model akhir yang akan digunakan dalam analisis.

Selanjutnya uji kedua terhadap signifikansi nilai loading factor atau koefisien lamda (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk dimensi keandalan dapat dilihat pada Tabel 4.45.

Tabel 4.45 Loading Factor (λ) Measurement Model Jaminan

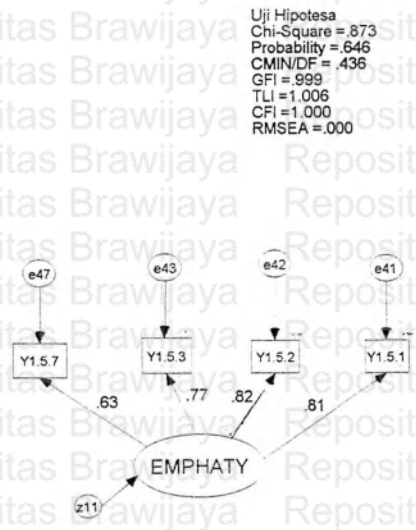
Hubungan indikator ← konstruk	Loading Factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
$Y_{1.4.2}$ ← Jamin	0,734	11,049	0,000	Signifikan
$Y_{1.4.4}$ ← Jamin	0,561	8,970	0,000	Signifikan
$Y_{1.4.6}$ ← Jamin	0,703	10,801	0,000	Signifikan
$Y_{1.4.9}$ ← Jamin	0,746			Signifikan

Sumber: Lampiran 9, diolah

Dari Tabel 4.45 di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 2,920 (df = 2; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan.

4.3.5.5. Confirmatory Factor Analysis: Emphati

Hasil uji measurement model dengan confirmatory factor analysis pada faktor / konstruk emphati yang merupakan salah satu dimensi kualitas pelayanan dapat dilihat pada Gambar 4.11



Gambar 4.11. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Emphati Kualitas Palayanan

Diantara 7 item pertanyaan yang digunakan sebagai indikator dimensi keandalan, ternyata hanya 4 item yang memenuhi syarat *unidimensionalitas* yaitu syarat bahwa semua indikator secara bersama dan kuat merupakan pembentuk faktor atau konstruk dimensi emphati yaitu : 1. Perhatian lembaga secara individu ke mahasiswa ($Y_{1.5.1}$), 2. Perhatian dosen secara individu ke mahasiswa ($Y_{1.5.2}$), 3. Perhatian karyawan secara individu ke mahasiswa ($Y_{1.5.3.}$), 4. Kesesuaian dan fleksibilitas jam kerja dalam melayani mahasiswa($Y_{1.5.7}$). Pilihan empat indikator tersebut berdasarkan pada lampiran 10, yang mana hasil model pengukuran confirmatory factor analysis dimensi emphati kualitas pelayanan **tahap awal** memberikan nilai *chi square* sebesar 191,723 dan signifikansi probalitas sebesar 0,000, yang berarti matriks kovarian sample berbeda dengan matrik kovarian populasinya

atau model tahap awal belum fit dengan data (syarat model fit dengan data: p ≥ 0,05). Kemudian berdasarkan nilai indeks modifikasi ≥ 4 dan dengan berdasar justifikasi teori, maka beberapa indikator awal tersebut tidak diikut sertakan atau dihilangkan dalam model karena nilai indeks modifikasinya besar, dan indikator yang dihilangkan tersebut bisa terwakili indikator yang tetap.

Hasil pengujian pertama terhadap goodnes of fit model pengukuran Gambar 4.11 diatas tampak pada Tabel 4.46 dibawah ini.

Tabel 4.46 Goodness Of Fit Indeces Emphati Kualitas Pelayanan

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	0,8735	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,646	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	0,436	Baik
GFI	≥ 0,90	0,999	Baik
TLI	≥ 0,95	1,006	Baik
CFI	≥ 0,94	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Lampiran 10, diolah

Dari Tabel 4.46 terlihat bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,646 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk dimensi emphati kualitas pelayanan dapat

diterima. Dengan demikian model yang diajukan pada Gambar 4.11 di atas merupakan model akhir yang akan digunakan dalam analisis.

Selanjutnya uji kedua terhadap signifikansi nilai loading factor atau koefisien lamda (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk dimensi emphati dapat dilihat pada Tabel 4.47.

Tabel 4.47 Loading Factor (λ) Measurement Model Emphati

Hubungan indikator ← konstruk	Loading Factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
$Y_{1.5.1}$ ← Emphati	0,807	11,517	0,000	Signifikan
$Y_{1.5.2}$ ← Emphati	0,817	11,589	0,000	Signifikan
$Y_{1.5.3}$ ← Emphati	0,770	11,200	0,000	Signifikan
$Y_{1.5.7}$ ← Empati	0,633			Signifikan

Sumber: Lampiran 10, diolah

Dari Tabel 4.47 di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 2,920 (df = 2; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan.

Measurement model konstruk kualitas pelayanan yang dibentuk dari dimensi wujud fisik, keandalan, ketanggapan, jaminan, dan emphati seperti yang telah diuraikan sebelumnya, kemudian diuji dengan bantuan

program Amos 4 yang gambar modelnya dapat dilihat pada lampiran 11, menghasilkan goodness of fit seperti tampak pada Tabel 4.48.

Tabel 4.48 Goodness of Fit Indeces Kualitas Pelayanan

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	205,089	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,054	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	1,179	Baik
GFI	≥ 0,90	0,950	Baik
TLI	≥ 0,95	0,977	Baik
CFI	≥ 0,94	0,989	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,023	Baik

Sumber: Lampiran 11, diolah

Dari Tabel 4.48 terlihat bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,054 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk kualitas pelayanan dapat diterima. Dengan demikian model yang diajukan merupakan model akhir dari faktor atau konstruk kualitas pelayanan yang akan digunakan dalam analisis.

Uji kedua dari measurement model adalah uji terhadap signifikansi nilai loading factor (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk kualitas pelayanan dapat dilihat pada Tabel 4.49.

Tabel 4.49 Loading Factor (λ) Measurement Model Kualitas Pelayanan

Hubungan indikator ← konstruk	Loading factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
Fisik ← Kualayan	0,594	8,241	0,000	Signifikan
Andal ← Kualayan	0,937	11,221	0,000	Signifikan
Tanggap← Kualayan	0,964			Signifikan
Jamin ← Kualayan	0,873	11,188	0,000	Signifikan
Emphati← Kualayan	0,960	12,101	0,000	Signifikan

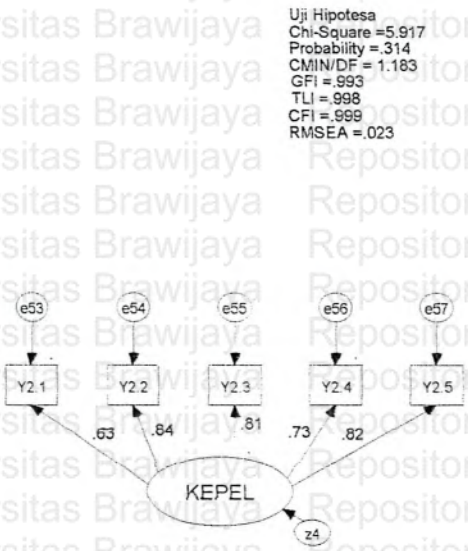
Sumber: Lampiran 11, diolah

Dari Tabel 4.49 di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 1,645 (df = 174; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan.

Hasil ini mendukung pendapat Parasuraman *et al.* (1988, 1993, 1994), Zeitham *et al.* (1988), Mohsin (2003), yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan mempunyai 5 dimensi yaitu, wujud fisik, keandalan, ketanggapan, jaminan dan emphati dengan total indikator sebanyak 22 item.

4.3.6. Confirmatory Factor Analysis: Kepuasan Pelanggan

Hasil uji measurement model dengan confirmatory factor analysis pada faktor atau konstruk kepuasan pelanggan dapat dilihat pada Gambar 4.12



Gambar 4.12 Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Kepuasan Pelanggan

Dari 5 item pertanyaan yang digunakan sebagai indikator ternyata semuanya memenuhi syarat unidimensionalitas membentuk faktor atau konstruk kepuasan pelanggan pada kualitas pelayanan, yaitu kepuasan pelanggan terhadap: 1. Wujud fisik ($Y_{2.1}$), 2. Keandalan ($Y_{2.2}$), 3. Ketanggapan ($Y_{2.3.}$), 4. Jaminan ($Y_{2.4}$), 5. Emphati ($Y_{2.5}$).

Hasil pengujian terhadap goodnes of fit model pengukuran diatas dengan program Amos 4 tampak pada Tabel 4.50.

Dari Tabel 4.50 terlihat bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,314 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima.

Tabel 4.50 Goodness Of Fit Indeces Kepuasan Pelanggan

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	5,917	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,314	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	1,183	Baik
GFI	≥ 0,90	0,993	Baik
TLI	≥ 0,95	0,998	Baik
CFI	≥ 0,94	0,999	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,023	Baik

Sumber: Lampiran 12, diolah

Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk kepuasan pelanggan dapat diterima. Dengan demikian model yang diajukan pada Gambar 4.12 di atas merupakan model akhir yang akan digunakan dalam analisis.

Selanjutnya dilakukan uji terhadap signifikansi nilai loading factor (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk kepuasan pelanggan seperti tampak pada Tabel 4.51.

Tabel 4.51. Loading Factor (λ) Measurement Model Kepuasan Pelanggan

Hubungan indikator ← konstruk	Loading factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
$Y_{2.1}$ ← Kepel	0,630			Signifikan
$Y_{2.2}$ ← Kepel	0,837	12,217	0,000	Signifikan
$Y_{2.3}$ ← Kepel	0,809	11,948	0,000	Signifikan
$Y_{2.4}$ ← Kepel	0,734	11,144	0,000	Signifikan
$Y_{2.5}$ ← Kepel	0,819	12,044	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 12, diolah

Dari Tabel 4.51, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 2,015 (df = 5; α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05. Sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan..

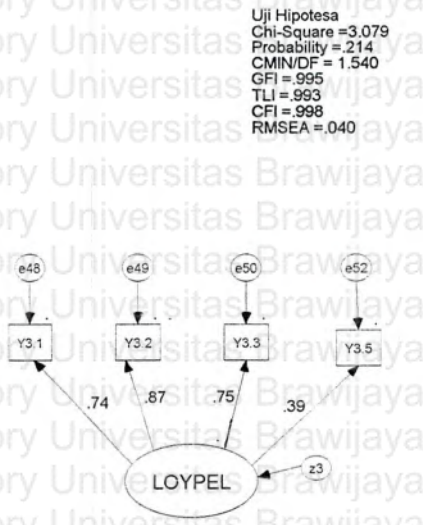
Hasil ini mendukung pendapat Cronin dan Taylor (1992) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan kepuasan pelanggan memberi pengaruh kuat terhadap intensi (kehendak) pembelian. Dan indikator kepuasan pelanggan diukur dengan single item scale yang diwakili pertanyaan "secara umum perasaan pelanggan jasa atas kualitas pelayanan yang diterima".

4.3.7. Confirmatory Factor Analysis: Loyalitas Pelanggan

Hasil uji measurement model dengan confirmatory factor analysis pada faktor / konstruk loyalitas pelanggan dapat dilihat pada Gambar 4.13.

Pada Gambar 4.13, diantara lima item pertanyaan yang digunakan sebagai indikator ternyata hanya empat item yang memenuhi syarat *unidimensionalitas* yaitu syarat bahwa semua indikator secara bersama dan kuat merupakan pembentuk faktor atau konstruk loyalitas pelanggan, yaitu: 1. Menyatakan hal positif lembaga (PTS) pada orang lain ($Y_{3.1}$), 2. Merekomendasikan jasa PTS pada orang lain ($Y_{3.2}$), 3. Mendorong

teman/kerabat masuk PTS ($Y_{3.3}$), 4. Memberi donasi/sumbangan/iuran alumni ($Y_{3.4}$).



Gambar 4.13. Model Pengukuran: Confirmatory Factor Analysis Loyalitas Pelanggan

Pilihan empat indikator tersebut berdasarkan pada lampiran 13, yang mana hasil model pengukuran confirmatory factor analysis loyalitas pelanggan **tahap awal** memberikan nilai *chi square* sebesar 14,644 dan signifikansi probalitas sebesar 0,012, yang berarti matriks kovarian sample berbeda dengan matrik kovarian populasinya atau model tahap awal belum fit dengan data (syarat model fit dengan data: $p \geq 0,05$). Kemudian berdasarkan nilai indeks modifikasi ≥ 4 dan dengan berdasar justifikasi teori, maka beberapa indikator tersebut tidak diikut sertakan atau dihilangkan dalam model.

Hasil pengujian terhadap goodnes of fit model pengukuran loyalitas pelanggan Gambar 4.13 diatas menggunakan program AMOS 4 tampak pada Tabel 4.52 dibawah ini.

Tabel 4.52 Goodness Of Fit Indeces Loyalitas Pelanggan

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	3,079	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,214	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	1,540	Baik
GFI	≥ 0,90	0,995	Baik
TLI	≥ 0,95	0,990	Baik
CFI	≥ 0,94	0,998	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,40	Baik

Sumber: Lampiran 13, diolah

Dari Tabel 4.52 terlihat bahwa tingkat probabilitas signifikansi model sebesar 0,214 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah konstruk loyalitas pelanggan dapat diterima. Dengan demikian model yang diajukan pada Gambar 4.13 di atas merupakan model akhir yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Hasil uji selanjutnya adalah uji terhadap signifikansi nilai loading factor (λ) dari masing-masing indikator dalam membentuk konstruk loyalitas pelanggan seperti tampak pada Tabel 4.53.

Tabel 4.53 Loading Factor (λ) Measurement Model Loyalitas Pelanggan

Hubungan indikator ← konstruk	Loading factor Standardised estimete (λ)	C.R (t_{hitung})	P	Keterangan
$Y_{3.1}$ ← Loypel	0,743			Signifikan
$Y_{3.2}$ ← Loypel	0,867	13,380	0,000	Signifikan
$Y_{3.3}$ ← Loypel	0,747	12,759	0,000	Signifikan
$Y_{3.5}$ ← Loypel	0,394	6,746	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 13, diolah

Dari Tabel 4.53 di atas, tampak bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator yang diuji dengan uji t dan nilai probabilitas (p) menunjukkan bahwa nilai t hitung (CR) setiap indikator lebih besar dari t tabel sebesar 2,920 (df = 2, α = 5 %), dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk nilai CR dan probabilitas yang kosong menunjukkan konstrain model atau hubungan sudah ditetapkan (Fix), sehingga hasilnya pasti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loading factor (λ) untuk semua indikator signifikan sehingga model valid untuk digunakan..

Hasil ini mendukung penelitian Boulding *et al.* (1993) *dalam* Zeithaml *et al.* (1996) bahwa ada hubungan kuat antara kualitas pelayanan dengan kehendak berprilaku signifikan yang strategis bagi universitas yaitu: 1. Menyatakan hal positif tentang lembaga, 2. Bersedia menyumbang uang ke alumni, 3. Berusaha untuk merekomendasikan lembaga tempat kerjanya untuk merekrut karyawan dari alumni.

Salehudin (1999) dalam penelitiannya memberikan loyalitas pelanggan perguruan tinggi dengan lima 5 indikator yaitu: 1.Menyatakan hal positif tentang PTS, 2.Merekomendasikan PTS pada orang lain yang minta saran, 3.

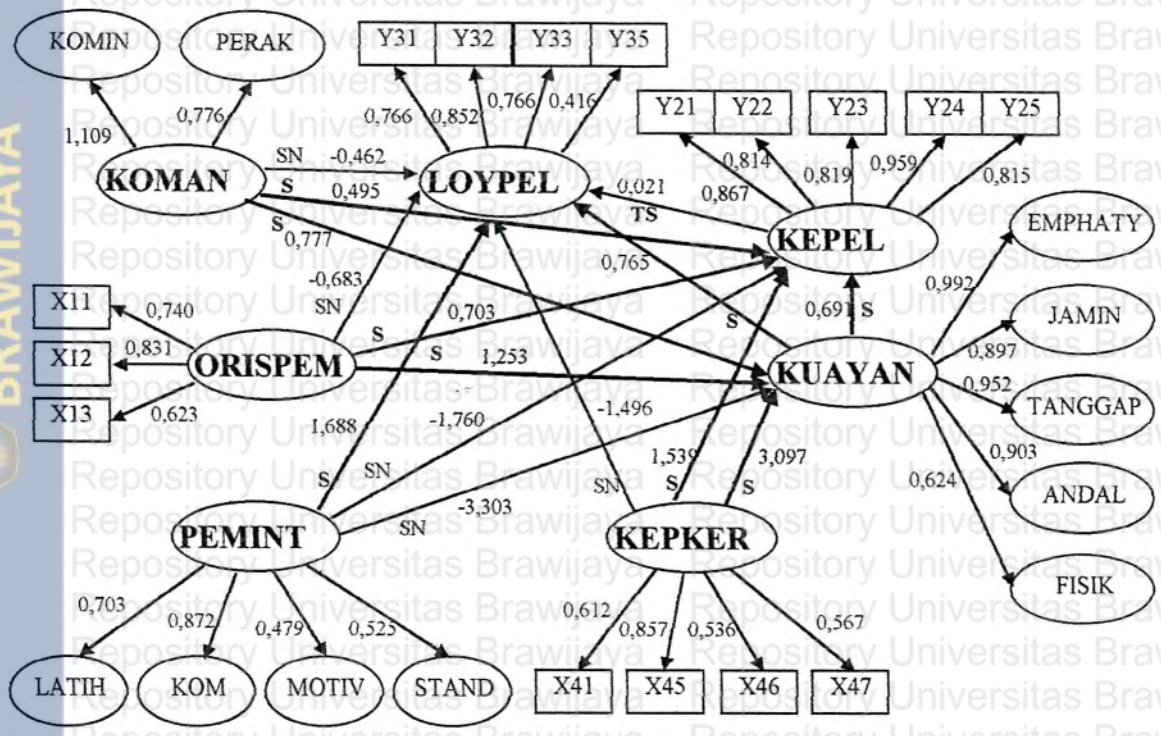
Mendorong teman atau keluarga untuk mendaftar ke PTS, 4. Bersedia memberikan donasi pada alumni, 5. Kemungkinan merekrut karyawan baru dari alumni jika bekerja nanti..

Sedangkan Zeithaml *et al.* (1996) memberikan indikator loyalitas pelanggan sebagai berikut: 1. Membicarakan hal-hal yang positif kualitas jasa XYZ kepada orang lain, 2. Merekomendasikan jasa XYZ kepada orang lain, 3. Mendorong teman atau relasi bisnis untuk berbisnis dengan XYZ, 4. Mempertimbangkan XYZ sebagai pilihan pertama dalam membeli/ menggunakan jasa, 5. Melakukan bisnis lebih banyak diwaktu yang akan datang.

4.4. Struktural Equation Model (SEM): Estimasi Kausalitas

Setelah measurement model masing-masing faktor atau konstruk dianalisis melalui confirmatory factor analisis yang menghasilkan faktor atau konstruk yang dapat diterima dan mempunyai nilai loading faktor yang signifikan atau valid, maka selanjutnya masing-masing konstruk dapat dianalisis hubungan kausalitasnya dalam model persamaan struktural atau SEM (Structural Equation Modeling).

Hasil komputasi model persamaan struktural dengan bantuan program AMOS 4 setelah dilakukan modifikasi model berdasarkan justifikasi teori, dapat dilihat pada Gambar 4.14.



Keterangan :
S = Signifikan; SN = Signifikan Negatif; TS = Tidak Signifikan; α = 5%

Gambar 4.14. Strutural Equation Model: Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran, Komitmen Manajemen, Pemasaran Internal, dan Kepuasan Kerja, terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, dan Loyalitas Pelanggan (lampiran 14)

4.4.1. Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit

Evaluasi terhadap ketepatan model hubungan kausalitas antar konstruk dengan menggunakan SEM dan program AMOS diatas, dapat dilakukan dengan langkah – langkah sebagai berikut:

4.4.1.1. Evaluasi Asumsi SEM

4.4.1.1.1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan adalah minuman berjumlah 100, dan dalam penelitian ini sampel yang digunakan berjumlah 343 responden, sehingga sudah memenuhi syarat untuk analisis SEM.

4.4.1.1.2. Evaluasi Atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas Dalam Data

Evaluasi normalitas data baik univariat maupun multivariat diuji dengan menggunakan AMOS 4 dan hasil analisisnya dapat dilihat pada lampiran 14 pada bagian *Assessment of normality*. Adapun kriterianya adalah dengan merujuk nilai pada kolom c.r yang mana jika nilai c.r lebih besar dari ± 2.58, maka terdapat bukti bahwa data tersebut tidak normal.

Dengan menggunakan kriteria tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 52 indikator terdapat 3 indikator yang berdistribusi tak normal dengan nilai c.r nya berturut-turut yaitu: -2,658 (X12), 8,354 (X23), dan 7,296 (X29), dan selebihnya 49 indikator berdistribusi normal.

4.4.1.1.3. Evaluasi Atas Univariate Outlier

Evaluasi ini dilakukan dengan cara mengkonversi nilai data ke dalam standard score (Z-score). Untuk sampel besar (di atas 80) ambang batas nilai Z-score berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *at al.* 1995 *dalam* Ferdinan, 2002). Oleh karena sampel penelitian ini dapat dikatagorikan sampel besar maka outlier terjadi jika nilai Z-score ≥ 4,0.

Hasil analisis diskriptif untuk nilai Z-score dari data penelitian tampak pada lampiran 15. Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dari univariate outliers, sebab

tidak ada variabel yang mempunyai Z-score di atas angka batas yang disyaratkan tersebut. Batas minimum Z-score – 1,52043 ($X_{1.1}$) dan batas maksimum Z-score 2.67814 ($Y_{2.2}$).

4.4.1.1.4. Evaluasi Atas Multivariate Outlier

Multivariate outlier dapat dideteksi secara langsung pada hasil komputasi program AMOS 4 pada tampilan nilai *mahalanobis distance* (jarak mahalanobis), seperti tampak pada lampiran 14 pada bagian mahalanobis distance.

Pedoman untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) terjadi multivariate outlier adalah dengan menghitung nilai chi-square (χ^2) dengan derajat bebas sebesar jumlah variabel / indikator pada tingkat signifikansi 0,001. Kasus multivariate outlier terjadi jika nilai mahalanobis distance lebih besar dari pada nilai chi-squarenya (Ferdinand, 2000).

Hasil nilai chi-square pada derajat bebas 52 (jumlah variabel / indikator) pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (52; 0,001) yaitu sebesar 99,6. Dengan demikian responden nomor 154, 10, 291, 171, 292, 227, 294, dan 114 adalah *outlier multivariat* karena nilai mahalanobis distance lebih besar dari 99,6.

Dalam analisis ini, outlier yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tak ada alasan khusus. Dan karena data ini menggambarkan keadaan yang sesungguhnya, maka ia harus ikut dianalisis, sebagaimana diteorikan (Ferdinand, 2000).

4.4.1.2. Evaluasi Validitas Dan Reliabilitas

4.4.1.2.1. Evaluasi Validitas

Untuk mengetahui apakah setiap indikator yang diestimasi valid/ akurat / tepat mengukur konsep yang diuji, maka dilakukan analisis validitas konvergen. Validitas konvergen berpedoman pada nilai rasio kritis (Critical ratio = C.R). pada analisa regression weight, yaitu jika nilai c.r dua kali lebih besar dari standar errornya, maka indikator variabel dalam model tersebut valid (Heru S.P, 2004).

Apabila dilihat hasil analisa regression weight pada lampiran 14 dapat disimpulkan bahwa semua indikator valid dalam membentuk konsep model karena nilai C.R. nya dua kali lebih besar dari standar errornya.

Uji validitas lainnya yang telah dilakukan didepan adalah uji measurement model dengan Confirmatory Factor Analysis yang terdiri dari dua uji yaitu: pertama uji goodness of fit dan kedua uji loading faktor (λ).

Uji goodness of fit menghasilkan sebuah penerimaan yang baik bagi setiap faktor atau konstruk yang diteliti, karena tingkat probabilitas signifikansi menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi, dapat diterima. Kemudian jika dilihat dari uji goodnes of fit index lainnya juga menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (underlying dimension) bagi sebuah faktor atau konstruk, dapat diterima.

Uji loading faktor (λ) digunakan untuk menilai kevalidan, kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari dimensi-dimensi atau indikator-

indikator dalam membentuk sebuah faktor / konstruk. Hasil pengujian loading faktor (λ) dengan t test menunjukkan semua nilai lambda (λ) signifikan dalam membentuk sebuah faktor atau kostruk. Bilamana signifikan berarti indikator - indikator tersebut valid (Solimun, 2002).

4.4.1.2.2.Evaluasi Reliabilitas

Analisis reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah faktor atau konstruk yang umum. (Ferdinand, 2000).

Ada dua analisis reliabilitas yang bisa digunakan yaitu: (1). Analisis construct reliability, (2). Analysis variance extracted (Hair *et al.* 1998, Ferdinand, 2000).

Analisis construct reliability. Analisis ini diperoleh melalui rumus berikut :

$$\text{Counstruct reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon j}$$

Dimana :

- Standar loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer AMOS)
- ϵj adalah measurement error dari tiap-tiap indikator.
  ($\epsilon j = 1 - (\text{Std. Loading})^2$)

Nilai batas untuk menilai tingkat reliabilitas keseluruhan indikator suatu konstruk yang dapat diterima adalah 0,70 namun nilai di bawah 0,70 dapat diterima sepanjang disertai dasar-dasar empirik (Hair *et al*. 1995, Ferdinand 2000). Hasil uji counstruct reliabitility dapat dilihat pada Tabel 4.54.

Dari hasil Tabel 4.54 terlihat bahwa enam dari tujuh konstruk memiliki nilai reliabel konstruk yang tinggi yaitu di atas 0,70 yang terdiri dari konstruk orientasi riset pemasaran (0,778), komitmen manajemen (0,955), pemasaran internal (0,748), kualitas pelayanan (0,945), kepuasan pelanggan (0,932), loyalitas pelanggan (0,803), dan hanya ada satu konstruk yang mempunyai nilai sedang yaitu konstruk kepuasan kerja karyawan dengan nilai 0,665 mendekati 0,70.

Analisis variance-extracted. Analisis ini diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Variance extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \epsilon j}$$

Dimana :

- Standar loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer AMOS)
- ϵj adalah measurement error dari tiap-tiap indikator.
  ($\epsilon j = 1 - (\text{Std. Loading})^2$)

Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk/faktor yang dikembangkan. Nilai variance extracted di rekomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50. Hasil uji variance extracted tampak pada Tabel 4.54.

TABEL 4.54 Hasil Uji Reliabilitas Setiap Konstruk (lampiran 14, diolah)

Indikator	KONSTRUK																				
	ORISPEM			KOMAN			PEMINT			KEPKER			KUALAYAN			KEPPEL			LOYPEL		
	SL	SL^2	ME	SL	SL_2	ME	SL	SL^2	ME	SL	SL^2	ME	SL	SL^2	ME	SL	SL^2	ME	SL	SL^2	ME
X_{11}	2,740	0,548	0,452																		
X_{12}	0,831	0,691	0,309																		
X_{13}	0,623	0,388	0,612																		
KOMIN				1,109	1,230	-0,230															
PERAK				0,776	0,602	0,398															
LATIH							0,703	0,494	0,506												
KOM							0,872	0,760	0,240												
MOTIV							0,479	0,230	0,770												
STAND							0,525	0,276	0,724												
X_{41}										0,612	0,375	0,625									
X_{45}										0,587	0,345	0,655									
X_{46}										0,536	0,287	0,712									
X_{47}										0,567	0,321	0,679									
FISIK													0,624	0,389	0,611						
ANDAL													0,903	0,815	0,185						
TANGGAP													0,952	0,906	0,094						
JAMIN													0,897	0,805	0,195						
EMPHATY													0,992	0,984	0,016						
$Y_{2.1}$																0,867	0,752	0,248			
$Y_{2.2}$																0,814	0,663	0,337			
$Y_{2.3}$																0,819	0,671	0,329			
$Y_{2.4}$																0,959	0,920	0,080			
$Y_{2.5}$																0,815	0,664	0,336			
$Y_{3.1}$																			0,766	0,587	0,413
$Y_{3.2}$																			0,852	0,726	0,271
$Y_{3.3}$																			0,766	0,587	0,413
$Y_{3.4}$																			0,416	0,173	0,827
$Y_{3.5}$																					
SSL	2,194	-	-	1,885	-	-	2,579	-	-	2,302	-	-	4,368	-	-	4,274	-	-	2,8	-	-
S (SL^2)	-	1,627	-	-	1,832	-	-	1,76	-	-	1,328	-	-	3,66	-	-	3,67	-	-	2,073	-
SME	-	-	1,373	-	-	0,168	-	-	2,24	-	-	2,671	-	-	1,101	-	-	1,33	-	-	1,927
CR	0,778			0,955			0,748			0,665			0,945			0,932			0,803		
VE	0,542			0,916			0,44			0,332			0,780			0,734			0,518		

Keterangan:

ME: : Measurement Error = 1- SL^2
SME : Sum Measurement Error
SL : Standardized Loading (λ)
SSL : Sum of Standardized Loading
$S(SL^2)$: Sum of Squared Standardized Loading
CR : Construct Reliability = $SSL^2 : (SSL^2 + SME)$
VE : Variance Extracted = $S(SL^2)$: ($S(SL^2)$ + SME)

Dari hasil Tabel 4.54 terlihat bahwa lima dari tujuh konstruk memiliki nilai *variance extracted* yang tinggi yaitu di atas 0,50 yang terdiri dari konstruk orientasi riset pemasaran (0,542), komitmen manajemen (0,916), kualitas pelayanan (0,780), kepuasan pelanggan (0,734), loyalitas pelanggan (0,518), dan hanya ada satu konstruk yang mempunyai nilai mendekati tinggi yaitu :pemasaran internal (0,440), sedangkan satu konstruk lagi mempunyai nilai sedang yaitu: kepuasan kerja (0,332).

Secara keseluruhan hasil uji reliabilitas terhadap indikator masing-masing konstruk, baik dengan analisis *construct reliability* dan analysis *variance extracted*, dapat dinyatakan semua indikator konstruk, reliabel.

4.4.1.3. Pengujian Model Overall.

Pengujian *model overall* (model keseluruhan) dimaksudkan untuk melihat apakah model yang dikembangkan sesuai (fit) dengan data yang ada. Adapun hasil uji goodness of fit model keseluruhan SEM pada Gambar 4.14 dengan bantuan program Amos dapat dilihat pada Tabel 4.55.

Tabel 4.55 Goodness Of Fit Indices Model Overall

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
X^2 – chi – square	Diharapkan kecil	1030,692	Baik
Probability non signifikan	≥ 0,05	0,977	Baik
C MIN / DF	≤ 2.00	0,918	Baik
GFI	≥ 0,90	0,900	Baik
TLI	≥ 0,95	1,013	Baik
CFI	≥ 0,94	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Lampiran 14, diolah

Dari evaluasi goodness of fit index Tabel 4.55 terhadap *model overall* menunjukkan nilai signifikansi probabilitas sebesar 0,977. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matrik kovarian populasi yang diestimasi, dapat diterima.

Selanjutnya jika dilihat dari hasil *goodness of fit index* lainnya menunjukkan bahwa model persamaan struktural secara keseluruhan dapat diterima.

4.4.1.4. Pengujian Parameter Kausalitas

Untuk menguji hipotesa terhadap parameter kausalitas yang dikembangkan dalam model persamaan struktural pada Gambar 4.14 di atas, dilakukan melalui uji t (t test) yang lazim dilakukan dalam analisa regresi. Hipotesa nol menyatakan bahwa setiap parameter kausalitas (koefisien regresi) yang diuji = 0, dan hipotesa alternatif menyatakan setiap parameter yang diuji ≠ 0. Kriteria uji t adalah membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika t hitung > dari t tabel maka hubungan antara variabel signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut, begitu juga sebaliknya.

Hasil uji hipotesis terhadap parameter kausalitas dalam model persamaan struktural dengan bantuan komputer program AMOS 4 tampak pada Tabel 4.56

Dari uji hipotesa model overall diatas, hanya terdapat satu hubungan yang tidak signifikan yaitu hubungan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan yang terlihat dari nilai probabilitasnya (p) di atas 0,05 (α = 5%) dan nilai t hitung 0,194 lebih kecil dari pada t tabel 1,645 (df = 1123; α = 5%).

Di samping itu terdapat lima pola hubungan yang pengaruhnya negatif yaitu pengaruh orientasi riset pemasaran terhadap loyalitas pelanggan; pengaruh komitmen manajemen terhadap loyalitas pelanggan, pengaruh pemasaran internal terhadap kualitas pelayanan; pengaruh pemasaran internal terhadap kepuasan pelanggan; dan pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas pelanggan.

Tabel 4.56 Uji Hipotesa: Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran, Komitmen Manajemen, Pemasaran Internal, dan Kepuasan Kerja, terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan

Hipotesa	Hubungan antara konstruk Independent variable → Dependent variable	Parameter	t hitung	Prob	Keterangan
H1(a)	Orientasi riset pemasaran → Kualitas pelayanan	1,253			Signifikan
H1(b)	Orientasi riset pemasaran → Kepuasan pelanggan	0,703	3,025	0,002	Signifikan
H1(c)	Orientasi riset pemasaran → Loyalitas pelanggan	-0,683	-2,681	0,007	Signifikan
H2(a)	Komitmen manajemen → Kualitas pelayanan	0,777			Signifikan
H2(b)	Komitmen manajemen → Kepuasan pelanggan	0,495	2,701	0,007	Signifikan
H2(c)	Komitmen manajemen → Loyalitas pelanggan	-0,462	-2,640	0,008	Signifikan
H3(a)	Pemasaran internal → Kualitas pelayanan	-3,303	-6,980	0,000	Signifikan
H3(b)	Pemasaran internal → Kepuasan pelanggan	-1,760	-2,821	0,005	Signifikan
H3(c)	Pemasaran internal → Loyalitas pelanggan	1,688	2,673	0,008	Signifikan
H4(a)	Kepuasan kerja → Kualitas pelayanan	3,097	5,704	0,000	Signifikan
H4(b)	Kepuasan kerja → Kepuasan pelanggan	1,539	2,662	0,008	Signifikan
H4(c)	Kepuasan kerja → Loyalitas pelanggan	-1,496	-2,586	0,010	Signifikan
H5(a)	Kualitas pelayanan → Kepuasan pelanggan	0,691			Signifikan
H5(b)	Kualitas pelayanan → Loyalitas pelanggan	0,765			Signifikan
H6	Kepuasan pelanggan → Loyalitas pelanggan	0,021	0,194	0,846	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 14, diolah

4.4.1.5. Analisis Direct Effect, Indirect Effect, Dan Total Effect

Analisis direct effect (pengaruh langsung); indirect effect (pengaruh tak langsung) dan total effect (pengaruh total) antar konstruk dalam model persamaan struktural digunakan untuk membandingkan kekuatan pengaruh antar konstruk. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis

hubungan dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara atau *variabel intervening*. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2000).

Hasil uji model yang menunjukkan pengaruh langsung, pengaruh tak langsung, dan pengaruh total disajikan dalam Tabel 4.57 berikut ini.

Tabel 4.57. Hasil Uji Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Hubungan Antar Konstruk	Effect			Perbandingan efek
	Direct (DE)	Indirect (IE)	Total (TE)	
Orientasi riset pemasaran → Kualitas pelayanan	1,253	0,000	1,253	TE=DE
Orientasi riset pemasaran → Kepuasan pelanggan	0,703	0,866	1,569	TE>DE
Orientasi riset pemasaran → Loyalitas pelanggan	-0,683	0,992	0,309	TE>DE
Komitmen manajemen → Kualitas pelayanan	0,777	0,000	0,777	TE=DE
Komitmen manajemen → Kepuasan pelanggan	0,495	0,537	1,032	TE>DE
Komitmen manajemen → Loyalitas pelanggan	-0,462	0,616	0,154	TE>DE
Pemasaran internal → Kualitas pelayanan	-3,303	0,000	-3,303	TE=DE
Pemasaran internal → Kepuasan pelanggan	-1,760	-2,283	-4,042	TE<DE
Pemasaran internal → Loyalitas pelanggan	1,688	-2,612	-0,925	TE<DE
Kepuasan kerja → Kualitas pelayanan	3,097	0,000	3,097	TE=DE
Kepuasan kerja → Kepuasan pelanggan	1,539	2,140	3,679	TE>DE
Kepuasan kerja → Loyalitas pelanggan	-1,496	2,447	0,951	TE>DE
Kualitas pelayanan → Kepuasan pelanggan	0,691	0,000	0,691	TE=DE
Kualitas pelayanan → Loyalitas pelanggan	0,765	0,780	0,992	TE>DE
Kepuasan pelanggan → Loyalitas pelanggan	0,021	0,000	0,021	TE=DE

Sumber: Lampiran 14, diolah

Total effect diperoleh dari penjumlahan antara *direct effect* dan *indirect effect*, dari tabel di atas tampak bahwa terdapat beberapa hubungan antar konstruk yang mempunyai pengaruh total lebih besar dari pada pengaruh

langsungnya *(direct effect)*. Hal ini dapat dilihat pada pengaruh orientasi riset pemasaran terhadap kepuasan pelanggan, pengaruh orientasi riset pemasaran terhadap loyalitas pelanggan (pengaruhnya berubah arah dari negatif menjadi positif), pengaruh komitmen manajemen pada kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, pengaruh komitmen manajemen terhadap loyalitas pelanggan (pengaruhnya berubah arah dari negatif menjadi positif), pengaruh kepuasan kerja terhadap kepuasan pelanggan, pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas pelanggan (pengaruhnya berubah arah dari negative ke positif) dan pengaruh kualitas pelayanan terhadap loyalitas pelanggan.

Dari tabel di atas tampak pula bahwa terdapat beberapa hubungan antar konstruk yang mempunyai pengaruh total yang lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya. Hal ini dapat dilihat pada pengaruh pemasaran internal terhadap kepuasan pelanggan, dan pengaruh pemasaran internal terhadap loyalitas pelanggan.

Secara keseluruhan berdasar hasil uji SEM dengan bantuan program AMOS 4, dapat disimpulkan bahwa dari lima belas hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini, terdapat empat belas hipotesa yang signifikan, diterima dan satu hipotesa yang tidak signifikan, ditolak.

Adapun hipotesa yang didukung data empiris, signifikan dan diterima adalah :

H1 (a) : Orientasi riset pemasaran PTS berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan

H1 (b) : Orientasi riset pemasaran PTS berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan pelanggan

H1 (c) : Orientasi riset pemasaran PTS berpengaruh langsung negatif terhadap loyalitas pelanggan

H2 (a) : Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan

H2 (b) : Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan pelanggan

H2 (c) : Komitmen manajemen pada kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung negatif terhadap loyalitas pelanggan

H3 (a) : Pemasaran internal PTS berpengaruh langsung negatif terhadap kualitas pelayanan

H3 (b) : Pemasaran internal PTS berpengaruh langsung negatif terhadap kepuasan pelanggan

H3 (c) : Pemasaran internal PTS berpengaruh langsung positif terhadap loyalitas pelanggan

H4 (a) : Kepuasan kerja karyawan PTS berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan

H4 (b) : Kepuasan kerja karyawan PTS berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan pelanggan

H4 (c) : Kepuasan kerja karyawan PTS berpengaruh langsung negatif terhadap loyalitas pelanggan

H5 (a) : Kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan pelanggan

H5 (b) : Kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung positif terhadap loyalitas pelanggan

Hipotesa yang tidak terdukung data empiris, tidak signifikan dan ditolak adalah.

H6 : Kepuasan pelanggan berpengaruh langsung positif terhadap loyalitas pelanggan.

BAB V

PEMBAHASAN

Pembahasan terhadap hasil uji model persamaan struktural (SEM) dengan bantuan program AMOS pada bab IV sebelumnya akan diuraikan dalam paparan berikut ini.

5.1. Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran

Pengaruh orientasi riset pemasaran terhadap kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan dapat dijelaskan berikut ini.

5.1.1. Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran Terhadap Kualitas Pelayanan

Hasil analisis SEM menggunakan program AMOS 4 yang disajikan pada Gambar 4.14, Tabel 4.56 dan Tabel 4.57 menunjukkan bahwa faktor atau konstruk orientasi riset pemasaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan yang ditunjukkan pada nilai parameter atau loading factor (λ) sebesar 1,253 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,000.

Hal ini berarti bahwa hipotesa yang diajukan yaitu orientasi riset pemasaran PTS berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan, dapat diterima.

Temuan penelitian ini mendukung sekaligus membuktikan proposisi dari Zeithaml *et al.* (1988) yang mengatakan bahwa orientasi riset pemasaran dapat memperkecil kesenjangan antara persepsi manajemen dan harapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan jasa. Dari empat indikator yang disampaikan oleh Zeithaml, dalam penelitian ini hanya tiga

indikator yang digunakan, karena dalam uji model pengukuran Tabel 4.29 mempunyai nilai probabilitas signifikansi membentuk unidimensional sebuah faktor atau konstruk orientasi riset pemasaran.

Pembuktian preposisi tersebut merupakan temuan penelitian ini yang tentu saja masih menyisakan pertanyaan seperti, apakah hasil penelitian ini sama jika obyek penelitiannya berbeda, misalnya untuk jasa perbankan, jasa transportasi, jasa perhotelan, jasa rumah sakit, atau perusahaan jasa lainnya.

Implikasi manajerial yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini adalah bahwa pimpinan PTS tidak boleh memandang sebelah mata terhadap kegiatan yang berorientasi pada riset pemasaran. Pimpinan PTS harus mendukung kegiatan riset pemasaran, dan menggunakan informasi-informasi dari hasil riset pemasaran untuk membuat keputusan-keputusan khususnya yang menyangkut tentang peningkatan kualitas pelayanan.

5.1.2. Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran Terhadap Kepuasan pelanggan

Hasil penelitian hubungan kausalitas antara orientasi riset pemasaran dengan kepuasan pelanggan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yang ditunjukkan pada nilai loading factor sebesar 0,703 dan nilai probabilitas sebesar 0,002. Hal ini berari bahwa hipotesa yang diajukan bahwa orientasi riset pemasaran PTS berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan, dapat diterima.

Hipotesa tersebut merupakan justifikasi teori dari beberapa pendapat sebagai berikut : Cronin dan Taylor (1992) menyatakan bahwa ada hubungan langsung positif antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan

pelanggan, dan Kotler (1997) berpendapat bahwa pencapaian kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan dapat ditingkatkan dengan beberapa langkah yang salah satunya adalah memperkecil kesenjangan-kesenjangan yang terjadi antara pihak manajemen dan pelanggan, sedangkan Zeithaml *et al.* (1998) mengatakan bahwa untuk memperkecil kesenjangan antara persepsi menajemen dan harapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan dibutuhkan alat utama yaitu orientasi riset pemasaran. Jadi justifikasi teorinya adalah menduga bahwa orientasi riset pemasaran berhubungan langsung dengan kepuasan pelanggan, dan ternyata terbukti/diterima.

Namun demikian apabila faktor atau konstruk orientasi riset pemasaran dihubungkan secara tidak langsung dengan faktor kepuasan pelanggan melalui variabel intervening (variabel antara) faktor kualitas pelayanan, maka hasil pengaruh totalnya (total effect) lebih besar dari pada hasil pengaruh langsungnya (direct effect) yang ditunjukkan nilai loading factor sebesar 1,569 lebih besar dari 0,703.

Hal Ini berarti bahwa orientasi riset pemasaran berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan, namun pengaruhnya akan semakin besar apabila hasil riset pemasaran diimplementasikan pada kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan. Jadi dalam hal ini kualitas pelayanan menjadi *variabel intervening* (antara) untuk memperkuat pengaruh orientasi riset pemasaran terhadap kepuasan pelanggan.

5.1.3. Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran Terhadap Loyalitas Pelanggan

Hubungan orientasi riset pemasaran terhadap loyalitas pelanggan menunjukkan pengaruh yang negatif dan signfiikan yang ditunjukkan pada nilai loading factor sebesar –0,683 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,007. Hal ini berarti bahwa hipotesa yang diajukan bahwa orientasi riset pemasaran PTS berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan, dapat diterima dan pengaruhnya negatif. Dengan demikian orientasi riset pemasaran yang dilakukan PTS untuk menggali informasi tentang apa yang diharapkan pelanggan terhadap kualitas pelayanan ternyata tidak menumbuhkan dan meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap PTS.

Akan tetapi apabila orientasi riset pemasaran dihubungkan secara tidak langsung dengan loyalitas pelanggan melalui variabel antara yaitu variabel kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, maka pengaruhnya menjadi positif seperti ditunjukkan nilai total effect sebesar 0,309. Hal ini berarti bahwa orientasi riset pemasaran bisa menjadi dasar untuk menumbuhkan loyalitas pelanggan apabila hasil dari riset pemasaran tersebut dalam penerapannya mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.

5.2. Pengaruh Komitmen Manajemen

Komitmen manajemen pada kualtias pelayanan yaitu dukungan manajemen PTS (pimpinan, dosen, karyawan) untuk memberikan kualitas pelayanan yang tinggi sesuai harapan pelanggan (Robinson 1981 *dalam* Natalisa 1999, Zeithaml *et al.* 1988, Hartline dan Ferrel 1996, Lupiyoadi, 2001).

Pengaruh komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan dapat dijelaskan sebagai berikut:

5.2.1. Pengaruh Komitmen Menajemen Terhadap Kualitas Pelayanan

Hasil analisis SEM menggunakan program AMOS 4 yang ditunjukkan pada Gambar 4.14, Tabel 4.56 dan Tabel 4.57 menunjukkan bahwa faktor komitmen manajemen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap faktor kualitas pelayanan yang ditunjukkan nilai loading factor sebesar 0,777 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,000. Hal ini berarti hipotesa yang diajukan yaitu komitmen manajemen PTS berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, dapat diterima.

Temuan penelitian ini merupakan temuan baru yang merupakan pengembangan dari beberapa teori terdahulu yaitu: Hartline dan Ferrel (1996) menyatakan bahwa faktor komitmen manajemen pada kualitas pelayanan berhubungan tidak langsung dengan faktor kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan melalui variabel antara yaitu faktor kepuasan kerja karyawan dengan *total effect* bernilai positif. Natalisa (1999) memberikan hasil penelitian bahwa faktor komitmen menajemen berpengaruh tak langsung positif terhadap faktor persepsi pelanggan pada kualitas pelayanan dan faktor tingkat kepuasan pelanggan, melalui variabel antara yaitu faktor produk jasa yang ditawarkan. Zeithaml *et al.* (1988) berpendapat bahwa untuk memperkecil kesenjangan antara faktor persepsi manajemen dan faktor spesifikasi kualitas pelayanan perlu faktor komitmen manajemen pada kualitas pelayanan yang memadai.

Dengan demikian dapat dikatakan dalam temuan ini bahwa apabila semua tingkatan manajemen mempunyai komitmen yang tinggi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi terhadap kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan.

5.2.2. Pengaruh Komitmen Manajemen Terhadap Kepuasan Pelanggan

Hasil penelitian hubungan kausalitas antara faktor komitmen manajemen pada kualitas pelayanan dengan faktor kepuasan pelanggan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yang ditunjukkan pada nilai loading factor sebesar 0,495 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,007. Hal ini berarti hipotesa yang diajukan yaitu komitmen menajemen pada kualitas pelayanan PTS berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan, dapat diterima.

Namun apabila faktor komitmen manajemen pada kualitas pelayanan dihubungkan secara tidak langsung dengan faktor kepuasan pelanggan melalui variabel antara yaitu faktor kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan, maka pengaruh totalnya menjadi lebih besar dari pada pengaruh langsungnya seperti yang ditunjukkan nilai parameter atau loading factor sebesar 1,032 lebih besar dari 0,495.

Hasil ini berarti bahwa komitmen manajemen pada kualitas pelayanan berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan, namun pengaruhnya akan semakin besar apabila komitmen manajemen pada kualitas pelayanan penerapannya dapat mendukung kegiatan peningkatan kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan. Dengan demikian faktor kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan sebagai *variable intervening*

atau variabel antara untuk memperkuat pengaruh antara komitmen manajemen pada kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.

5.2.3. Pengaruh Komitmen Manajemen Terhadap Loyalitas Pelanggan

Hasil analisa SEM dengan komputasi program AMOS 4 menunjukkan bahwa faktor komitmen manajemen pada kualitas pelayanan menunjukkan pengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap faktor loyalitas pelanggan, yang ditunjukkan nilai loading factor sebesar –0,462 dan probabilitas sebesar 0,008. Hal ini berarti hipotesa yang diajukan yaitu komitmen manajemen pada kualitas pelayanan berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan, dapat diterima dan pengaruhnya negatf.

Hal ini memberi gambaran bahwa komitmen manajemen PTS pada kualitas pelayanan, baik dimensi komitmen individu maupun dimensi peran aktif individu dalam proses peningkatan kualitas pelayanan, tidak serta merta menggugah pelanggan untuk loyal kepada PTS. Namun apabila komitmen manajemen pada kualitas pelayanan dihubungkan secara tidak langsung dengan loyalitas pelanggan melalui *variabel intervening* yaitu faktor kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan dan faktor kepuasan pelanggan, maka pengaruhnya menjadi positif seperti ditunjukkan dengan nilai *total effect* pada Tabel 4.57 sebesar 0,154

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen manajemen pada kualitas pelayanan yang dimiliki oleh PTS bisa menjadi dasar terhadap loyalitas pelanggan, apabila komitmen manajemen tersebut dapat mendorong kegiatan peningkatan kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan dan juga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini mendukung

pendapat dari Cronin dan Taylor (1992), Kotler (1997), Salahudin (1999), Trybus *et al.* (2000), Farrel *et al.* (2001) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas pelayanan dengan kepuasan pelanggan. Pendapat yang lain berkaitan dengan loyalitas adalah pendapat dari Cronin dan Taylor (1992), Zeithaml *et al.* (1996), Anderson dan Sullivan (1990) *dalam* Zeithaml *et al.* (1996), Kotler (1997), Salehudin (1999), yang mengatakan bahwa pelanggan yang puas mempunyai perilaku yang loyal. Sementara Boulding *et al.* (1993) *dalam* Zeithaml *et al.* (1996) berpendapat ada hubungan positif antara kualitas pelayanan dengan loyalitas pelanggan.

5.3. Pengaruh Pemasaran Internal

Pemasaran internal adalah alat atau kegiatan yang digunakan untuk mengembangkan dan memotivasi secara efektif karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dan semua karyawan yang bertugas memberi pelayanan pendukung untuk bekerja sebagai suatu tim agar memuaskan pelanggan (Quester dan Kelly 1999, Kotler 1997, 2000, Lopiyoadi, 2001). Pengaruh faktor pemasaran internal terhadap faktor kualitas pelayanan, faktor kepuasan pelanggan dan faktor loyalitas pelanggan dapat dijelaskan sebagai berikut:

5.3.1. Pengaruh Pemasaran Internal Terhadap Kualitas Pelayanan

Hasil analisis SEM menggunakan program AMOS 4 yang disajikan pada Gambar 4.14, Tabel 4.56 dan Tabel 4.57 menunjukkan bahwa faktor pemasaran internal mempunyai pengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan yang ditunjukkan nilai *loading factor* sebesar -3.303 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0.000. Hal ini berarti bahwa hipotesa

yang disajikan yaitu pemasaran internal PTS berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan, dapat diterima dengan arah negatif.

Hasil ini berbeda dengan pendapat umum peneliti sebelumnya yang mengatakan bahwa pemasaran internal dapat untuk meningkatkan kualitas pelayanan karyawan yang peduli pada pelanggan, sehingga akhirnya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. (Kotler 1997, 2000, Quester dan Kelly 1999, Lupiyoadi 2001).

Namun apabila dilihat pada hasil analisa disikriptif pemasaran internal Tabel 4.19 maka tampak dari empat dimensi pemasaran internal yaitu dimensi pelatihan, komunikasi, motivasi, dan standar/pola kerja, hanya dimensi motivasi yang mempunyai skore rata-rata kurang baik. Hal ini memberi gambaran bahwa penyedia jasa PTS kurang memperhatikan upaya-upaya peningkatan motivasi seperti dalam indikator pemberian insentif dan indikator pemberian penghargaan atas prestasi kerja. Dengan demikian kurangnya dimensi motivasi dari faktor pemasaran internal ini diduga dapat mengurangi kualitas pelayanan yang diterima atau dirasakan pelanggan, sehingga menyebabkan hubungan pemasaran internal dan kualitas pelayanan negatif.

5.3.2. Pengaruh Pemasaran Internal Terhadap Kepuasan Pelanggan

Hasil penelitian hubungan kausalitas antara pemasaran internal terhadap kepuasan pelanggan menunjukkan pengaruh langsung yang negatif dan signifikan yang ditunjukkan pada nilai loading faktor sebesar –1,760 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,005. Hal ini berarti hipotesa yang diajukan bahwa pemasaran internal PTS berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan, dapat diterima dengan arah negatif.

Hasil ini berbeda dengan pendapat umum peneliti sebelumnya yang mengatakan bahwa pemasaran internal dapat untuk meningkatkan kualitas pelayanan karyawan yang peduli pada pelanggan, sehingga akhirnya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. (Kotler 1997, 2000, Quester dan Kelly 1999, Lupiyoadi 2001).

Apabila melihat uraian sebelumnya diatas yang menyatakan bahwa dimensi motivasi dari pemasaran internal yang kurang baik atau kurang mendapat perhatian oleh PTS yang diduga dapat mengurangi kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan, pada akhirnya juga dapat mengurangi kepuasan pelanggan, sehingga hubungan antara pemasaran internal dengan kepuasan pelanggan negatif.

Hal tersebut semakin tampak apabila pemasaran internal dihubungkan secara tak langsung dengan kepuasan pelanggan melalui variabel antara yaitu faktor kualitas pelayanan, maka hasil pengaruh totalnya (*total effect*) negatif lebih kecil daripada hasil pengaruh langsungnya yang ditunjukkan nilai *loading factor* sebesar –4.042 lebih kecil dari –1,760. Dalam hal ini faktor kualitas pelayanan menjadi variabel yang dapat memperlemah hubungan antara faktor pemasaran internal terhadap faktor kepuasan pelanggan.

5.3.3. Pengaruh Pemasaran Internal Terhadap Loyalitas Pelanggan

Hubungan pemasaran internal terhadap loyalitas pelanggan mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan yang ditunjukkan pada nilai *loading factor* sebesar 1,688 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,008. Hal ini berarti hipotesa yang diajukan yaitu pemasaran internal PTS berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan, dapat diterima.

Namun apabila pemasaran internal terhadap loyalitas pelanggan dihubungkan secara tidak langsung melalui *variabel intervening* yaitu faktor kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan, dan faktor kepuasan pelanggan maka pengaruh totalnya menjadi negatif seperti ditunjukkan pada nilai *total effect* pada Tabel 4.57 sebesar – 0,925

Temuan ini menunjukkan bahwa pemasaran internal dapat menjadi pendorong loyalitas pelanggan, namun besar kecilnya dorongan tersebut tergantung dari faktor kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan, dan faktor kepuasan pelanggan.

Untuk itu penyedia jasa PTS bukannya menghapus pemasaran internal tapi justru harus terus berupaya meningkatkan pemasaran internalnya terutama pada dimensi motivasi yaitu berupa pemberian insentif dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja. Dengan upaya ini diharapkan karyawan lebih peduli ke pelanggan sehingga diharapkan kualitas pelayanan menjadi lebih baik dan kepuasan pelanggan meningkat.

5.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan yaitu kondisi yang menyenangkan bagi karyawan penyaji jasa (pimpinan, dosen, dan karyawan administratif) karena lingkungan kerja yang kondusif, diberi wewenang bertindak dan kompensasi yang memadai (Said 2002, Robbin 1996, Hartline dan Ferrel 1996). Adapun pengaruh faktor kepuasan kerja terhadap faktor kualitas pelayanan, faktor kepuasan pelanggan, dan faktor loyalitas pelanggan akan dibahas satu persatu berikut ini.

5.4.1. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kualitas Pelayanan

Hasil analisa SEM menggunakan program AMOS 4 yang disajikan pada Gambar 4.14, Tabel 4.55 dan Tabel 4.57 menunjukkan bahwa faktor atau konstruk kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap faktor kualitas pelayanan yang ditunjukkan nilai *loading factor* sebesar 3,097 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,000. Hal ini berarti Hipotesa yang diajukan bahwa kepuasan kerja karyawan PTS berhubungan langsung terhadap kualitas pelayanan, dapat diterima. Temuan penelitian ini mendukung pendapat dari (Hartline dan Ferrel 1996). Dan juga mendukung pendapat dari Kotler dan Amstrong (1998) yang mengatakan bahwa karyawan yang merasa puas memberikan nilai pelayanan tinggi, yang selanjutnya menciptakan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas akan menciptakan penjualan dan laba bagi perusahaan.

Dengan demikian pimpinan PTS harus memperhatikan dan berupaya agar dosen dan karyawannya mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Berdasarkan dari hasil nilai skore indikator pada analisa deskriptif, maka kebijakan yang dirasa kurang dan perlu diupayakan peningkatannya adalah pada indikator pemberian upah dan gaji, dan indikator dukungan yang disediakan lembaga untuk memperlancar pekerjaan. Kedua kebijakan tersebut mungkin sedikit memberatkan bagi lembaga, namun melihat pengaruh langsung kepuasan kerja yang sangat besar terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan, maka kedua kebijakan tersebut tidak ada salahnya menjadi prioritas utama dalam penentuan keputusan strategis ke depan.

5.4.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan

Hasil penelitian hubungan kausalitas antara kepuasan kerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yang dapat dilihat pada nilai *loading factor* sebesar 1,539 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,008. Hal ini berarti hipotesa yang diajukan bahwa kepuasan kerja karyawan PTS berhubungan langsung terhadap kepuasan pelanggan, dapat diterima.

Namun apabila kepuasan kerja karyawan dihubungkan secara tidak langsung dengan kepuasan pelanggan melalui variabel antara yaitu faktor kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan, maka pengaruh totalnya lebih besar dari pada pengaruh langsungnya seperti ditunjukkan pada nilai *total effect* sebesar 3,679 lebih besar dari *direct effect* sebesar 1,539.

Hasil ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja karyawan memang berpengaruh langsung pada kepuasan pelanggan, namun pengaruhnya akan semakin besar apabila kepuasan kerja karyawan tersebut mampu membuat karyawan bekerja lebih baik dalam meningkatan kualitas pelayanannya, sehingga kualitas pelayanan yang diterima dan dirasakan pelanggan meningkat, dan pada akhirnya dapat pula meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian faktor kualitas pelayanan merupakan variabel antara yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kepuasan pelanggan.

Bagi pimpinan PTS kebijakan peningkatan kepuasan kerja karyawan harus selalu dipantau agar karyawan selalu berupaya meningkatkan kinerja kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan, jika tidak, pelanggan akan merasa tidak puas dan bisa menjadi tak loyal.

5.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Loyalitas Pelanggan

Pengaruh faktor kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas pelanggan menunjukkan pengaruh yang negatif dan signifikan yang ditunjukkan pada nilai *loading factor* sebesar – 1,496 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,010. Hal ini berarti hipotesa yang diajukan bahwa kepuasan kerja karyawan PTS berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan, dapat diterima dengan arah negatif.

Namun apabila kepuasan kerja karyawan PTS dihubungkan secara tidak langsung dengan loyalitas pelanggan melalui variabel antara yaitu faktor kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan, dan faktor kepuasan pelanggan, maka pengaruh totalnya menjadi positif seperti ditunjukkan pada nilai *total effect* sebesar 0,951.

Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja karyawan PTS bisa menjadi dasar terhadap loyalitas pelanggan, apabila kepuasan kerja karyawan dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan dan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

5.5. Pengaruh Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan yaitu kinerja kualitas pelayanan dari penyedia jasa yang diterima/dirasakan pelanggan, yang terdiri dari lima dimensi yaitu wujud fisik, keandalan, ketanggapan, jaminan dan emphati (Parasuraman *et al.* 1988, 1994, Cronin dan Taylor 1992, Kotler 1997, Lupiyoadi 2001).

Adapun pengaruh faktor kualitas pelayanan yang diterima atau dirasakan pelanggan terhadap faktor kepuasan pelanggan dan faktor loyalitas pelanggan, lebih lanjut akan dibahas dalam tulisan berikut ini.

5.5.1. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan

Hasil analisa SEM menggunakan program AMOS 4 yang disajikan pada Gambar 4.14, Tabel 4.56 dan Tabel 4.57 menunjukkan bahwa faktor kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan yang ditunjukkan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,691 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,000. Hal ini berarti hipotesa yang diajukan bahwa kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan PTS berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan, dapat diterima.

Penemuan penelitian ini mendukung pendapat dari Cronin dan Taylor (1992), Kotler (1997), Salehudin (1999), Trybus *et al.* (2000), Farrel *et al.* (2001), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas pelayanan dengan kepuasan pelanggan.

5.5.2. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan

Hasil penelitian analisa SEM dengan program AMOS 4 menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan PTS berpengaruh langsung dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan yang ditunjukkan nilai *loading factor* sebesar 0,765 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,000. Hal ini berarti hipotesa yang diajukan bahwa kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan PTS berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan, dapat diterima.

Temuan ini mendukung pendapat dari Boulding *et al.* (1993) *dalam* Zeithaml *et al.* (1996) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara

kualitas pelayanan dengan loyalitas pelanggan. Temuan ini tidak mendukung pendapat dari Cronin dan Taylor (1992) yang mengatakan kualitas pelayanan tidak berdampak signifikan terhadap intensitas pembelian.

Namun apabila faktor kualitas pelayanan yang diterima/dirasakan pelanggan dihubungkan secara tidak langsung dengan faktor loyalitas pelanggan melalui variabel *intervening* yaitu: faktor kepuasan pelanggan, maka pengaruh totalnya menjadi semakin besar seperti ditunjukkan pada nilai *total effect* sebesar 0,951 lebih besar dari pada nilai *direct effect* sebesar 0,765.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan memang berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan, namun pengaruhnya akan semakin besar apabila kualitas pelayanan tersebut dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Jadi kepuasan pelanggan disini menjadi variable antara yang dapat memperkuat besarnya pengaruh antara faktor kualitas pelayanan terhadap faktor loyalitas pelanggan.

Temuan penelitian ini mendukung pendapat dari Cronin dan Taylor (1992), Zeithaml *et al.* (1996), Anderson dan Sullivan (1990) *dalam* Zeithaml *et al.* (1996), Kotler (1997), Salehudin (1999) yang menyatakan bahwa pelanggan yang puas mempunyai perilaku yang loyal.

5.6. Pengaruh Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah tanggapan atau tingkat perasaan pelanggan setelah menerima dan merasakan jasa secara keseluruhan (Cronin dan Taylor 1992, Kotler 1997, Salehudin 1999). Sedangkan Loyalitas pelanggan adalah tindakan pelanggan yang berkaitan dengan sikap dan prilaku yang

menguntungkan setelah menerima jasa. (Zeithaml *et al.* 1996, Boulding *et al.* 1993 dalam Zeithaml *et al.* 1996, Kotler 1997, Salehudin 1999).

Hasil analisa SEM dengan program AMOS 4 menunjukkan bahwa faktor kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap faktor loyalitas pelanggan yang ditunjukkan pada nilai *loading factor* sebesar 0,021 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,846. Hal ini berarti hipotesa yang diajukan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan, tidak diterima.

Temuan penelitian ini tidak mendukung pendapat dari Cronin dan Taylor (1992), Zeithaml *et al.* (1996), Anderson dan Sullivan (1990) *dalam* Zeithaml *et al.* (1996), Kotler (1997), Salehudin (1999) yang menyatakan bahwa pelanggan yang puas mempunyai perilaku yang loyal.

Jadi disini faktor kepuasan pelanggan tidak bisa dihubungkan langsung dengan faktor loyalitas pelanggan, namun kepuasan pelanggan bisa sebagai *variabel intervening* yang bersifat cenderung memperkuat terhadap faktor loyalitas pelanggan.

5.7. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini sudah berusaha dilakukan dengan cara-cara yang terbaik, namun demikian mengingat luasnya bahasan dan besar serta variasinya responden, maka dalam penelitian inipun mempunyai keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut:

1. Ukuran sampel sudah cukup besar dan memenuhi syarat, namun responden belum dapat dipilih secara random murni, mereka hanya dipilih secara random yang bisa ditemui pada saat penelitian dilakukan.

2. Beberapa PTS yang secara acak terpilih sebagai tempat obyek penelitian, ada yang bersikap mendukung, ada yang kurang mendukung, dan bahkan ada yang menolak penelitian dengan berbagai alasan. Hal ini dikawatirkan mempengaruhi jawaban-jawaban yang mungkin kurang sungguh-sungguh dan kurang jujur. Kurangnya dukungan dan penolakan sebuah penelitian oleh PTS, merupakan hal yang patut disayangkan dan ironis sekali dengan keberadaan sebuah Perguruan Tinggi yang salah satu dharmanya adalah penelitian.
3. Pengambilan data penelitian ini menggunakan instrumen kuisioner tertutup, sehingga tidak dapat menampung jawaban-jawaban diluar itu. Dan juga pilihan jawaban setiap item pertanyaan adalah berdasarkan persepsi konsumen, sehingga peneliti tidak mampu mengkontrol sepenuhnya kesungguhan dan kejujuran jawaban responden agar sesuai dengan kenyataan.

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

BAB VI
KESIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

6.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari keseluruhan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pelayanan penyedia jasa PTS di Jawa Timur yang dirasakan pelanggan (mahasiswa) cukup baik. Temuan ini menunjukkan bahwa penyedia jasa sudah berupaya untuk memberikan pelayanan yang baik sesuai harapan pelanggannya. Dari sejumlah item kualitas pelayanan yang dianalisis, lima puluh persennya dikategorikan sangat diharapkan mahasiswa dan kinerja pelayanannya sangat baik, untuk kedepan prestasi ini harus dipertahankan bahkan jika mungkin ditingkatkan. Kemudian dua puluh tiga persennya dikategorikan sangat diharapkan mahasiswa dan kinerja pelayanannya kurang baik, untuk kedepan harus diprioritaskan peningkatan kinerjanya. Dan dua puluh tujuh persennya dikategorikan kurang diharapkan mahasiswa dan kinerja pelayanannya kurang baik, untuk kedepan peningkatkan kinerja belum menjadi prioritas karena mahasiswa sendiri kurang atau tidak terlalu mengharapkan.
2. Orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen dan kepuasan kerja mampu meningkatkan kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Hasil pengaruh langsungnya masing-masing mempunyai nilai positif dan signifikan. Apabila tiga variabel tersebut dihubungkan secara tidak langsung dengan kepuasan pelanggan melalui

variabel intervening kualitas pelayanan, maka hasil pengaruh totalnya (total effect) menjadi semakin besar. Temuan ini menunjukkan bahwa ketiga variable tersebut merupakan variable strategis yang dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Dan juga mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan dapat menjadi variabel penguat bagi kepuasan pelanggan.

3. Orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen dan kepuasan kerja secara langsung belum mampu meningkatkan loyalitas pelanggan, hasil pengaruhnya masing-masing bernilai negatif dan signifikan. Namun apabila dihubungkan secara tidak langsung melalui *variabel intervening* yaitu kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, maka hasil pengaruh totalnya berubah menjadi positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketiga variable diatas dapat sebagai dasar untuk menumbuhkan loyalitas pelanggan, apabila ketiga variable tersebut dalam penerapannya mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, sehingga pada akhirnya mampu mempengaruhi peningkatan loyalitas pelanggan.
4. Pemasaran internal belum mampu meningkatkan kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Hasil pengaruhnya bernilai negatif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemasaran internal penyedia jasa PTS kurang berjalan baik dan perlu ditingkatkan, terutama pada dimensi motivasi yaitu berupa pemberian insentif dan pemberian penghargaan prestasi kerja.
5. Pemasaran internal secara langsung mampu meningkatkan loyalitas pelanggan, karena hasil pengaruhnya positif dan signifikan. Namun apabila dihubungkan secara tidak langsung melalui *variabel intervening* kualitas

pelayanan dan kepuasan pelanggan maka pengaruh totalnya menjadi negatif. Temuan ini menguatkan temuan sebelumnya bahwa loyalitas pelanggan sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Pemasaran internal yang baik tetapi tidak dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan dan kepuasan pelanggan, maka hasil akhirnya juga tidak dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.

6. Kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Hasil pengaruh langsungnya masing-masing bernilai positif dan signifikan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa fokus perhatian penyedia jasa PTS haruslah pada peningkatan kualitas pelayanan yang terus menerus, dan selalu berusaha memenuhi harapan pelanggan.
7. Kepuasan pelanggan tidak mempunyai pengaruh langsung dengan loyalitas pelanggan, meskipun nilai parameter/koefisien regresinya positif tapi tidak signifikan. Namun demikian, hasil temuan-temuan lainnya dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan dapat sebagai *variabel intervening* penguat terhadap loyalitas pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelanggan yang puas tidak secara langsung akan loyal pada penyedia jasa, akan tetapi pelanggan yang puas mempunyai kecenderungan yang kuat menstimulir prilaku untuk loyal.

6.2. Saran

6.2.1. Untuk Penyedia Jasa PTS

Berdasarkan temuan hasil penelitian, disarankan kepada penyedia jasa PTS hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan riset pemasaran secara periodik yang berfokus pada kualitas pelayanan. Tujuannya adalah untuk memperkecil kesenjangan antara persepsi penyedia jasa dengan harapan pelanggan atas kualitas pelayanan. Oleh karena harapan pelanggan bisa berubah mengikuti situasi dan kondisi terkini, maka riset pemasaran hendaknya dilakukan kontinyu secara berkala minimal satu tahun sekali.
2. Adanya keteladanan dari pimpinan penyedia jasa PTS untuk selalu berkomitmen tinggi pada peningkatan kualitas pelayanan sesuai harapan pelanggan (mahasiswa), sehingga dapat sebagai contoh dan diikuti oleh seluruh staf baik dosen maupun karyawan di lembaganya. Pimpinan juga perlu membuka jalur komunikasi dan kerjasama yang kondusif dengan seluruh staf terkait kualitas pelayanan dengan cara antara lain: metode brainstorming, nominal group technique, quality circle, kotak saran dan management by walking around (Lupyoadi, 2001). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perusahaan jasa yang dikelola dengan sangat baik salah satu cirinya adalah adanya sejarah komitmen manajemen puncak pada kualitas (Kotler, 1997). Program perbaikan mutu, seringkali gagal tanpa komitmen yang mendalam dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus ada perhatian pada mutu unggul, dan mempedulikan orang berdasar komunikasi dan kerja sama. Kalau ada masalah mengenai mutu, hal itu dimulai diruang pimpinan yang tidak menganggap mutu sebagai sesuatu yang serius (Stoner *et al.*,1996).

MILIK PERPUSTAKAAN Universitas Brawijaya

3. Pemasaran internal meskipun hasil pengaruhnya negatif terhadap kualitas pelayanan, namun hal ini bukan berarti kegiatannya dihapus begitu saja, tapi sebaliknya perlu ditingkatkan terutama pada dimensi motivasi yaitu pemberian insentif dan pemberian penghargaan prestasi kerja, sehingga nilai skor rata-rata analisa deskriptif yang semula kurang baik bisa berubah menjadi baik dan bahkan sangat baik. Dengan demikian diharapkan akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan.
4. Memperhatikan, menjaga dan berupaya agar dosen dan karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Berdasarkan dari hasil nilai skore indikator pada analisa deskriptif, maka kebijakan yang dirasa kurang memuaskan dan perlu diupayakan peningkatannya adalah pemberian upah dan gaji, dan dukungan (fasilitas) yang disediakan lembaga untuk memperlancar pekerjaan. Pemenuhan peningkatan kedua kebijakan tersebut mungkin sedikit memberatkan bagi lembaga, namun melihat pengaruh langsung kepuasan kerja yang sangat besar terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, dan kepuasan pelanggan, maka kedua kebijakan tersebut haruslah tetap menjadi prioritas utama.
5. Mempertahankan kualitas pelayanan yang sudah baik atau sangat baik, dan selalu berupaya memperbaiki serta meningkatkan kualitas pelayanan yang masih kurang. Kualitas pelayanan yang perlu mendapat prioritas perhatian untuk ditingkatkan karena sangat diharapkan mahasiswa tetapi kinerjanya kurang baik adalah: (1) Kemodernan peralatan, (2) Perpustakaan yang lengkap dan modern, (3) Lingkungan kampus yang asri dan aman, (4) Sarana sanitasi yang bersih, dan (5) Kesediaan karyawan melayani dengan cepat.

6. Kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan harus juga menjadi perhatian, karena pelanggan yang puas dan kemudian loyal akan berprilaku menguntungkan bagi penyedia jasa. Untuk memantau dan mengevaluasi kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan dapat dilakukan riset dengan cara menyebar angket atau kuisioner ke pelanggan (mahasiswa) secara berkala.

6.2.2. Penelitian Lanjutan

Saran untuk penelitian lanjutan yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisa pengaruh tidak langsung antara pemasaran internal terhadap kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan melalui *variable intervening* kepuasan kerja.
2. Mengikut sertakan variable motivasi kerja dalam kajian kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan. Dan juga menganalisa pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan melalui *variable intervening* kepuasan kerja.
3. Memperluas obyek penelitian ke penyedia jasa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dengan tujuan untuk mengetahui apakah pelanggan jasa (mahasiswa) PTN mempunyai harapan yang sama dengan pelanggan jasa PTS terhadap kualitas pelayanan. Dengan demikian diharapkan hasilnya dapat menjadi acuan strategis bagi pengambilan keputusan kebijakan perguruan tinggi.

6.3. Implikasi Penelitian

6.3.1. Implikasi teoritis

1. Temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, mengkukuhkan temuan-temuan peneliti sebelumnya. Untuk itu pembicaraan, pembahasan, dan diskusi tentang kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan jasa, tidak dapat dipisahkan dengan konsep-konsep kualitas pelayanan.
2. Penelitian ini mampu menjelaskan pengaruh yang erat antara orientasi riset pemasaran, komitmen manajemen pada kualitas pelayanan, dan kepuasan kerja **terhadap** kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu ketiga faktor tersebut tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, dan model keseluruhan pengaruh antara faktor-faktor itu belum pernah dieksplorasi oleh peneliti sebelumnya.
3. Pemasaran internal meskipun belum mampu meningkatkan kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, bukan berarti teori tentang pemasaran internal tidak dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Ketidakmampuan pemasaran internal lebih disebabkan kurangnya perhatian pada dimensi motivasi dengan indikator berupa pemberian insentif dan pemberian penghargaan prestasi kerja.

6.3.2. Implikasi Praktis

1. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa peningkatan kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan mempengaruhi kepuasan pelanggan

dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu penyedia jasa PTS harus fokus kepada pelanggan, selalu berupaya memperbaiki, memperbaruhi dan meningkatkan kualitas pelayanannya sesuai harapan pelanggan.

2. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan, maka penyedia jasa PTS harus melakukan riset pemasaran yang fokus pada kualitas pelayanan secara berkala, mempunyai komitmen manajemen (pimpinan, dosen dan karyawan) yang kuat pada kualitas pelayanan dalam hal ini perlu ada keteladanan dan konsistensi dari manajemen puncak, dan terakhir selalu berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja seluruh karyawan seperti falsafah sederhana yang dikutip dalam Kotler dan Amstrong (1998): Untuk mengurus pelanggan, anda terlebih dahulu harus mengurus mereka yang mengurus pelanggan. Karyawan yang merasa puas memberikan nilai pelayanan tinggi, yang selanjutnya menciptakan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas akan menciptakan penjualan dan laba bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Alfansi, Lizar, 2002, Memilah Nasabah Bank Kecil dan Mikro dengan Dimensi Mutu Layanan, Proceeding Simposium Nasional Riset & Loyalits, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, Surabaya, Juni : 365-375.

Anderson, E. W., Claes Fornell, & Donarld R. Lesmann, 1994, Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability : Finding from Sweden, *Journal of Marketing,* 58 (July) : 53-66.

Anonymous, 2003, *STK akan Bunuh PTS*, Jawa Pos, 15 April

_____. 2002, *Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VII Jawa Timur*, Badan Administrasi Akreditasi dan Kelembagaan Kopertis Wil. VII Jatim, Surabaya

_____. 2003, *Himpunan Peraturan tentang Pendidikan Tinggi*, Biro Mental Spiritual Pemerintah Propinsi Jawa Timur, Surabaya

_____. 2003, *Technological and Profesional Skills Development Sector Project (TPSDP): Guidline for Sub-Project Proposal Batch III, Directorate General of HigherEducation Ministry of National Education*, Jakarta

Arnett Dennis B., Debra A. Laverie, Charlie Mc. Lane. 2002, Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools (Human Resources), *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly,* 43 (April): 87

Assauri, Sofjan, 2003, Customer Service yang Baik Landasan Pencapaian Customer Satisfaction, *Usahawan,* 01 (Januari) : 25-30.

Athanassopoulos, Abtreas D. 2000, Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior, *Journal of Business Research,* 47 : 191-207.

Aviliani dan Wilfridus B. Elu. 1997, Membangun Kepuasan Pelanggan Melalui Kualitas Pelayanan, *Usahawan,* Mei: 8-13

Babin, Barry J. & James S. Boles. 1998. Employee Behavior in a Service Environment : A Model and Test of Potensial Differences Between Men and Women. *Jurnal of Marketing*, 62 (April) : 77-91.

Bagozzi, R. P., & David J. Moore, 1994, Public Service Advertisements : Emotions and Empathy Guide Prosocial Behavior, *Journal of Marketing,* 58 (January) : 56-70.

Bebko, Charlene Pleger. 2000, Service Intangibility and its Impact on Consumer Expectations of Service Quality, *Journal of Services Marketing*, vol. 14, No. 1 : 9-26.

Bharadwaj Sundar G. *et al.* 1993, Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A conceptual Model and Research Proposition, *Journal of Marketing,* 57 9october): 83-99

Bitner, Mary Jo, 1992, Services Cape : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing,* 52 (April) : 57-71.

Brady M. K. & J. Joseph Cronin Jr. 2001, Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality : A Hierarchical Approach, *Journal of Marketing,* 65 (July) : 34-49.

Brown, Steven P. & Robert A. Peterson, 1994, The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction, *Journal of Marketing,* 58 (April) : 70-80.

Caruana, Albert, Leyland Pitt, 1997, INTQUAL-an Internal Measure of Service Quality and the Link Between Service Quality and Business Performance, *European Journal of Marketing,* vol. 31, No. 8 : 604-616.

Caruana, Albert, Michael T. Ewing, B. Ramaseshan, 2000, Assessment of the Three – Column Format Servqual : An Experiment Approach., *Journal of Business Research,* 49 : 57-65.

Chloridiany Aulia, 2003, *Demi Uang, Muncul Label Hura-hura*, Jawa Pos, 24 April

Cooper, Donald R., and Pamela S. Schindler. 2001 Business Research Method, Seventh edition, Mc. Graw-Hill, New York

Cronin, J. Joseph, Jr & Steren A. Taylor, 1992, Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing,* 56 (July) : 53-68.

_____. 1994,. SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Minus-Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing:* 58 (January): 1994

Cronin, J. Joseph, Jr, Michael K. Brady, Richard R. Brand, Roscoe High Tower Jr and Donald J. Shemwell, 1997, Across-Sectional Test of the Effect and Conceptualization of Service Value, *The Journal of Services Marketing,* vol. 11, No. 6.

Davies, Barry, Steve Baron, Tony Gear, Martin Read, 1999, Measuring and Managing Service Quality, *Marketing Intelligence & Planning,* 17 (1) : 33-40.

Farrel Andrew, Anne Souchon & Geoffrey. Durden, 2001, Service Quality. Enhancement: The Role of Employees' Service Behaviors, *Aston Business School Research Institute,* Aston University, Juli.

Ferdinad, Augusty. 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian,* Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Farrel Andrew, Anne Souchon & Geoffrey. Durden, 2001, Service Quality. Enhancement: The Role of Employees' Service Behaviors, *Aston Business School Research Institute,* Aston University, Juli.

Ferdinad, Augusty. 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian,* Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Fornell, Claes, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha, & Barbara Everitt Bryant, 1996. The American Customer Satisfaction Index : Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing,* 60 (Oktober) : 7-18.

Grapentine, Terry, Internet Maret 2003, The History and Future of Service Quality Assessment : Connecting Customer Needs and Expectations to Business Proceses.

Hair Joseph F., Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black 1998, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall, New Jersey

Hartline, Michael D. & O.C. Ferrel. 1996. The Management of Customer Contract Service Employees : An Empiris Investigation, *Journal of Marketing,* Vol 60 (Oktober) : 52-70.

Hayes, Bab E., 1998, *Measuring Customer Satisfaction* ; Survey Design, Use, an Statistical Analysis Methods, second edition, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

Hunt, Shelby D, 1993, Objectivity in Marketing Theory and Research, *Journal of Marketing,* 57 (April) : 76-91.

Hutabarat, Jemsly. 1997, Visi Kualitas Jasa ' Membahagiakan Pelanggan": Kunci Sukses Bisnis Jasa, *Usahawan*, Mei: 15-19

Ilham. 2005. Analisis Faktor Dimensi dan Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan, Nilai Pelangan serta Loyalitas Pelanggan (Studi pada Perum Pengadaian Wilayah Malang dan Makasar). ***Disertasi tidak dipublikasikan***, Program Pascasajana Universitas Brawijaya, Malang.

Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli, 1993, Market Orientation : Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing,* 57 (July) : 53-70.

Junaedi, M.F. Sheelyama, C. Marliana Junaedi, 2001, Mengukur Persepsi Harapan dan Kualitas Jasa Konsumen dengan Model Service Quality, *Jurnal Widya Manajemen*, vol. 1. No. 2, Agustus : 96-107.

Keaveney, Susana M. 1995 Customer Switching Behavior in Service Industries : An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59 (April) 71-82.

Kohli A.K. and Jaworski B.J. 1990. Market Orientation : The Construct, Research, Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (April) : 1-18.

Kotler, Philip, 1997, *Manajemen Pemasaran, Marketing management 9e*, terjemahan, Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli, Penerbit Prenhallindo, Jakarta

_____, 2000, *Marketing Management,* International edition, Prentice-Hall International, Inc.

Kotler, Philip dan Gary Amstrong, 1998, *Dasar-dasar Pemasaran, Principles of Marketing 7e*, terjemahan, Alexander Sindoro dan Benyamin Molan, Penerbit Prenhallindo, Jakarta

Levelock, Christoper H., 1991, *Services Marketing,* Second Edition, Prentice-Hall International Editions.

Lupiyoadi, Rambat. 2001, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Malhotra, Naresh K. 1999, *Marketing Research,* Third edition, Prentice Hall, New Jersey

Mathieu JE and Farr J.L., 1991. Futher Evidence for Discriminant Validity of Measure of Organizational Commitment, Job Involvement and Job. Satisfaction. *Journal of Applied Psychology,* 76 hal : 127-133.

Mc. Donald, Malcolm H.B., and Peter Morris. 1987, *Rencana Pemasaran: Tuntunan Untuk manajer,* Di Indonesiakan, Edi Nugroho, Penerbit Arcan, Jakarta.

Mohsin, Asad, 2003, Service Quality Assessment of Restaurants in Darwin, NT, Australia, *Journal of Hospitality and Tourism Management,* 10 (Januari):23.

Moorman, Christine, Rohit Deshpande, & Gerald Zaltman, 1993, Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing,* 57 (January) : 81-101.

Moorthy, K. Sridhar. 1993 *Journal of Marketing*, Theoretical Modeling in Marketing, *Journal of Marketing,* 57 (April) : 92-106.

Natalia, Diah. 1999. Pengaruh Komitmen Manajemen Terhadap Kualitas Layanan Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Maskapai Penerbangan Domestik (Dilihat dari sudut pandang Pelanggan dan Penyaji Jasa). ***Disertasi tidak dipublikasikan,*** Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Surabaya

Neng-Pailin, Hung-Chang Chik, Yi – Ching Hsieh, 2001, Investigating The Relationship between Service Provider's Personality and Customers' Perceptions of Service Quality a Cross Gender, *Total Quality Management,* 2 (Januari) ; 57.

Oarker, Cathy, Brian P. Mathews, 2001, Customer Satisfaction. Contrasting Academic and Consumer's Interpretations, *Marketing Intelligence & Planning,* 19/1 : 38-44.

Oliva, Terence A., Richard L. Oliver, & Ian C. Mac. Millan. 1992, A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies, *Journal of Marketing,* 56 (July): 93-95

Parasuraman A., L.L. Berry : & Valarie A. Zetihaml. 1988, Servqual : A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality ; *Journal of Retailing,* 64 (Spring) : 12-36.

_____. 1993 ; More on Improving Service Quality Measurement, *Journal of Retailing,* 69 (Spring) : 140-148.

_____, 1994, Alternative Scales for Measuring Service Quality : A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria; *Journal of Retailing* ; 70 (Fall) : 201-230.

_____. 1994, Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Further Research, *Journal of Marketing,* 58 (Januari) : 111 – 124.

Parker Cathy, Brian P. Mathews. 2001, Customer Satisfaction: Contrasting Academic and Consumer's Interpretation, *Marketing Intelligence & Planning*, 19/1: 38-44

Peter, J. Paul. 1992, Realism or Relativism for Marketing Theory and Research : A Comment on Hunt's "Scientific Realism", *Journal of marketing*, 56 (April) : 72-79.

Priyanto Sony H. 2004, Pengaruh Lingkungan Eksternal Kewirausahaan dan Kapasitas Manajemen Terhadap Kinerja Usaha Tani: Studi Empiris pada Petani Tembakau di Jawa Tengah, *Disertasi tidak dipublikasikan*, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang

Quester Pascale G., Amanda Kelly. 1999, Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: An Exploratory study, *Journal of Applied Management Studies, 8 (Dec.)* :217

Rangkuti, Freddy. 2001. ***Riset Pemasaran***. Cetakan keempat, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama bekerja sama dengan Sekolah Tinggi Ekonomi IBII, Jakarta

Ranuwihardjo Aukadji. 1996, *Rancangan Akreditasi dan Jadwal Kerja Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Jakarta

Rice R.W. and Mc Farlin DB. 1989. Standard of Comparison and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, vol 74. No. 4 : 591-598.

Robbin Sthepen. 1996, *Prilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, PT Prenhallindo, Jakarta

Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik, & Timorthy L. Keiningham. 1995. Return on Quality (ROQ) : Marketing Services Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59 (Januari) :

Said, Syahnur. 2002. Faktor-Faktor Strategis Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Dan Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Dan Swasta Di Indonesia. ***Disertasi tidak dipublikasikan***, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Surabaya.

Salehuddin. 1999. Pengaruh Kualitas Jasa (Service Quality) terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan (Studi kasus pada Perguruan Tinggi Malang Kucecwara Malang).***Tesis tidak dipublikasikan,*** Universitas Brawijaya, Malang

Sarmanu, 2003, *Validitas dan Reliabilitas instrument*, Pelatihan Structural Equation Modelling, Lembaga penelitian Unair

Schroeder, Roger G. 1989, *Manajemen Operasi. Penganbilan Keputusan dalam suatu fungsi Operasi*, terjemahan, Team penerjemah penerbit Erlangga,edisi ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta

Sidik Abdulah, 2003, *Pemerataan Pendidikan yang Kebablasan*, Jawa Pos, 23 April

Siu, Noel Y.M., Jeff Tak-Hing Cheung, 2001, A Measure of Retail Service Quality, *Marketing Intelligence & Planning*., 19/2 : 88-96.

Smith, Amy K., Ruth N. Bolton, and Janet Wagner, 1999, A Model of Customer Satisfaction With Service Encounters Involving Failure and Recovery, *Journal of Marketing Research,* (August), 356-372.

Soetjipto, Budi W., dan Dewi Harun. 1997. Praktek Service Quality di Indonesia. ***Usahawan,*** Mei: 20-24

Solimun. 2002. ***Strucutural Equation Modelling (SEM) Lisrel Dan Amos.*** Cetakan I, Penerbit Universitas Negeri Malang

Soehendro Bambang. 1996, *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Jakarta

Stanton, William J. 1984, *Prinsip Pemasaran*, terjemahan, Yohanes Lamarto, Edisi ke tujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta

Stoner, James, A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert Jr., Daniel, R. 1996, *Manajemen,* terjemahan, Alexander Sindoro, Penerbit PT Prinhallindo, Jakarta

Supranto, J. 1982. ***Statistik Untuk Pimpinan dan Usahawan***. Cetakan kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta

_____. 1997. Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Termasuk Tingkat Kepentingan dan Kinerja. ***Usahawan,*** Mei: 26-29

_____. 2000. ***Statistik. Teori Dan Aplikasi***. Edisi keenam. Penerbit Erlangga, Jakarta

Sugiyono. 1999. ***Statistik Nonparametris Untuk Penelitian.*** Cetakan Pertama, Penerbit CV Alfabeta, Bandung

Suter Tracy A. 2003, The Integration of Internal Marketing Into The Organizational Culture of Service Firm, University of Arkansas,*Internet : 25 september 2003*

Taylor, Shirley, 1994, Waiting for Service : The Relationship Between Delays and Evaluation of Services, *Journal of Marketing,* 58 (April) : 56-69.

Teas, R. Kenneth. 1993. Expectations, Performance, Evaluation, and Consumers' Perception of Quality. ***Journal of Marketing***, 57 (October): 18-34

_____. 1994, Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : An Assessment of a Reassessment, *Journal of Marketing,* 58 (January) : 132-139.

Tjiptono, Fandi dan Diana Anastasia. 1996. ***Total Quality Management***. Edisi kedua, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta

Tjiptono, Fandi. 1999. Kualitas Jasa: Pengukuran, Keterbatasan, dan Implikasi Manajerial. ***Usahawan***, Maret: 30-33

Too, Leanne H.Y., Anne L. Souchon & Peter C. Thirkell, 2000, Relationship Marketing and Customer Loyalty in Retail Setting : A Dyadic Exploration, Aston Business School Research Institute, Aston University, Juni.

Trybus, E., Kumar R., K. Klassen, 2000, Improving Service Quality. A Study of Parking Satisfaction at a University Campus, *Proceedings* of the 12th Annual CSU-POM Conference California State University, Sacramento, February 25-26 : 19-25.

Triyana, Alex. 1997. Service Quality Belum Menjadi Budaya Bersama. ***Usahawan***,Mei: 25.

Voss, Glenn B., A Parasuraman, & dhruv grewal. 1998. The Roles of Prices, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction ini Service, and Exchanges. *Journal Marketing*, 62 (Oktober) : 46-61.

Walker, James L., 1995, Service Encounter Satisfaction : Conceptualized, *Journal of Services Marketing*, vol. 9, No. 1 : 5-14.

Webster, Cynthia, 1995, Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms, *Journal of Services Marketing*, vol. 9, No. 2 : 6-21.

William L.J., Hazer J.T. 1986, Antecedent and Consequances of Satisfaction and Commitmen in Turn Over Model: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Model, *Journal of Applied Psychology*, 76 no.1 : 127-133

Yuwono, G.B. dan Iryanto, Tata. 1987. ***Pedoman Umum Ejaan Bahasa Indonesia Yang Disempurnakan (EYD).*** Penerbit Indah, Surabaya.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry & A. Parasuraman, 1988, Communication and Control Processes in The Delivery of Service Quality, *Journal of Marketing* , 2 (April) : 35-48

_____. 1990, *Delivering Quality Services: Balancing Customer Perception and Expectation,* The Free Press Adivision of Mac millan, Inc., New York

_____, 1993, The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service, *Journal of The Academy of Marketing Science,* 21 (Winter) : 1-12.

_____. 1996, The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing,* 60 (April), 31-46.

Zulganef, 2002, *Hubungan Antara Sikap Terhadap Bukti Fisik, Proses, dan Karyawan dengan Kualitas Keterhubungan, dan perannya dalam menumbuhkan niat ulang membeli dan Loyalitas*, Proceeding Simposium Nasional Riset Ekonomi dan Manajemen. Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, Surabaya, Juni : 352-364.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA