

658.81
PRI
2 4

Analisis Faktor-Faktor Orientasi Pasar Yang Mempengaruhi Kualitas Layanan dan Relevansinya Terhadap Kinerja Perusahaan

(Studi Empiris Pada PT. (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III
Cabang Wilayah Jawa Tengah)



Tesis

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
guna memperoleh Derajat Sarjana – S2 Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Oleh :

**NUR PRIBADIYANTO
C4A002070**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
TAHUN 2004**



Sertifikasi

Saya, Nur Pribadiyanto, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Nur Pribadiyanto

24 Maret 2004

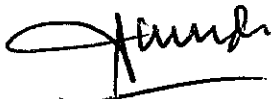
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
Analisis Faktor – Faktor Orientasi Pasar
Yang Mempengaruhi Kualitas Layanan dan
Relevansinya Terhadap Kinerja Perusahaan

(Studi Empiris pada PT. (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III
Cabang Wilayah Jawa Tengah)

Yang disusun oleh Nur Pribadiyanto, NIM C4A002070
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 24 Maret 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. H. Mudiantono, MSc

Pembimbing Anggota



Dra. Hj. Utami Tri.S, MBA

Semarang, 24 Maret 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. H. Suyudi Manguwihardjo

MOTTO

- ❖ *Sikap Tanpa Pamrih Cerimin Langkah Bijak*
- ❖ *Perhitungan Yang Tepat Kunci Sukses Kerja*

Kupersembahkan tesis ini kepada :

Istri dan Keluargaku Tercinta

Rekan-rekan MM Angkatan XVII

Rekan sejawat (IPKS) PT. Pelabuhan Indonesia III

ABSTRACT

The primary objectives of this research is to analyze a model marketing planing quality and organization system influence to market orientation, to analyze market orientation to influence services quality, and to analyze services quality to influence firm performance. Moreover the model of this research developed in five variables are : marketing planing quality, organization system, market orientation, services quality, and firm performance

The data collected to 115 repondents of supervisor employee level of Analyze PT. (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III Branch of Central Java (Tanjung Emas, Terminal Petikemas Semarang, Tegal Port, and Tanjung Intan Port Cilacap) analyzed by tool with *Structural Equation Modelling* (SEM) AMOS 4.01 program. Based on the result of this research showed that all hypothesis are accepted.

The result of data analysis showed that marketing planing quality and organization system have a significant influence to market orientation. The result also showed that market orientation has a significant influence to services quality. This research also showed that services quality has positive influence to firm performance .

This research to conduct the result of this research with teotitic implication and managerial implication. The insufficient and future research can based the reseacher to future time continued.

ABSTRAKSI

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peranan kualitas perencanaan pemasaran dan sistem organisasi yang berpengaruh terhadap orientasi pasar, menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kualitas layanan, dan menganalisis pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri dari lima variabel, yaitu : peranan kualitas perencanaan pemasaran, sistem organisasi, orientasi pasar, kualitas layanan, dan kinerja perusahaan.

Analisis data terhadap 115 responden, karyawan level supervisor di lingkungan PT. (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III Cabang Wilayah Jawa Tengah (Tanjung Emas, Terminal Petikemas Semarang, Pelabuhan Tegal, dan Pelabuhan Tanjung Intan Cilacap) diuji dengan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dalam program AMOS 4.01. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini dapat dibuktikan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kualitas perencanaan pemasaran dan sistem organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap orientasi pasar. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menghubungkan hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Keterbatasan dan agenda penelitian mendatang dijadikan acuan bagi para peneliti selanjutnya di waktu yang akan datang.

KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Wr.Wb.

Dengan memanjat puji sukur kehadirat Allah SWT, kami telah dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ ***Analisis Faktor-Faktor Orientasi Pasar Yang Mempengaruhi Kualitas Layanan dan Relevansinya Terhadap Kinerja Perusahaan*** “ penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini pula kami haturkan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Drs. H. Mudiantono, MSc dan Dra. Hj. Utami Tri.S, MBA selaku Pembimbing Utama dan Anggota yang dengan tulus dan sabar memberi arahan dan petunjuk bagi penulis dalam penyelesaian tesis.
2. Prof. Dr. Suyudi Mungunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu berbagai fasilitas selama penulis mengikuti pendidikan Pasca Sarjana.
3. Bapak / Ibu Dosen (Staf Pengajar) Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberi bekal pengetahuan manajemen, khususnya penerapan manajemen perusahaan.
4. Bapak General Manager Terminal Petikemas Semarang PT (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III yang telah memberi kesempatan bagi penulis untuk menempuh pendidikan Pasca Sarjana dan sekaligus melakukan risert pada Cabang Pelabuhan di Jawa Tengah.

5. Istri dan Keluargaku tercinta yang dengan sabar memberi motivasi, bantuan material maupun spiritual , sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Rekan – rekan seperjuangan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Angkatan XVII dengan semangat kekompakannya, saling membantu dan memberi dorongan dalam menyelesaikan studi dan tesis.
7. Rekan- rekan sejawat pada TPKS (Terminal Petikemas Semarang) PT. (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III, khususnya Divisi Umum, Sistem Informasi yang dengan tulusnya berkorban memberi kesempatan bagi penulis untuk menyelesaikan program pasca sarjana.
8. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang turut membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Selanjutnya penulis menyadari, bahwa tesis yang kami sajikan jauh dari sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang mambangun sangatlah kami harapkan dan semoga hasil penelitian yang terangkum dalam bentuk tesis ini berguna adanya.

Sekian dan terima kasih

Wasalamu alaikum Wr.Wb.

Semarang, 24 Maret 2004

Penulis,



Nur Priyadiyanto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
PERSETUJUAN DRAFT TESIS.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Permasalahan	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Kegunaan penelitian	5

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep – Konsep Dasar	
2.1.1. Orientasi Pasar	6
2.1.2 . Kualitas Perencanaan Pemasaran Perusahaan ...	7
2.1.3. Sistem Organisasi	9

2.1.4.	Kualitas Layanan	12
2.1.5.	Kinerja Perusahaan	15
2.2.	Penelitian Terdahulu	17
2.3.	Kerangka Pikir Teoritis	20
2.4.	Dimensionalisasi Variabel	21
2.5.	Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel	
2.5.1.	Hipotesis	26
2.5.2.	Definisi Operasional Variabel	26

BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Jenis dan Sumber Data	
3.1.1.	Jenis data	
3.1.1.1	Data Primer	28
3.1.1.2	Data Sekunder	29
3.1.2.	Sumber Data	29
3.2.	Populasi dan Sampel	29
3.3.	Metode Pengumpulan Data	30
3.4.	Tehnik Analisis	31

BAB IV	ANALISA DATA	
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	43
4.2.	Proses Analisa Data	
4.2.1	Pengembangan Model Berbasis Teori	45
4.2.2	Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)	45
4.2.3	Measurement Model dan Structural Model	46
4.2.4	Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	46
4.2.4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Model 1 ...	46
4.2.4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Model 2	50
4.2.5	Structural Equation Modelling (SEM)	53
4.2.5.1	Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah	
	Identifikasi	57
4.2.5.2	Evaluasi Kriteria Gooness of Fit	57
4.2.5.2.1	Outliers	57
4.2.5.2.2	Uji Normalisasi Data	60
4.2.5.2.3	Evaluasi atas Multicollinearity dan	
	Singularity	61
4.2.5.3	Uji Reliability dan Variance Extaracted ..	62
4.2.5.4	Interprestasi dan Modifikasi Model	65
4.3	Pengujian Hipotesa	
4.3.1	Pengujian Hipotesa 1	66
4.3.2	Pengujian Hipotesa 2	66

4.3.3 Pengujian Hipotesa 3	67
4.3.4 Pengujian Hipotesa 4	67

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Kesimpulan Mengenai Hipotesia atau Pertanyaan Penelitian	
5.1.1 Kesimpulan Model Keseluruhan	70
5.1.2 Kesimpulan Mengenai Hipotesis	73
5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian	74.
5.3. Implikasi Teoritis	77.
5.4. Implikasi Kebijakan Manajerial	82.
5.5. Keterbatasan Penelitian	85.
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	85

Daftar Referensi

Daftar Riwayat Hidup

Lampiran - Lampiran

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	18
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel	26
Tabel 3.1	Variabel dan Dimensinya	35
Tabel 3.2	Model pengukuran	36
Tabel 3.3	<i>Goodness of Fit Index</i>	41
Tabel 4.1	Deskripsi Identitas Responden	43
Tabel 4.2	<i>Standardized Regression Weight Model 1</i>	49
Tabel 4.3	<i>Standardized Regression Weight Model 2</i>	52
Tabel 4.4	Index Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Modelling</i>	55
Tabel 4.5	<i>Strandardized Regression Weight Structural Equation Modelling</i> Pengaruh Kualitas Perencanaan Pemasaran, Sistem Organisasi, Orientasi Pasar dan Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Perusahaan.....	56
Tabel 4.6	<i>Descriptive Statistics</i>	58
Tabel 4.7	Normalitas Data	61
Tabel 4.8	<i>Goodness of Fit Indicees</i>	62
Tabel 4.9	Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	64
Tabel 4.10	<i>Standardized Residual Covariance</i>	65
Tabel 4.11	Kesimpulan Hipotesis	69
Tabel 5.1.	Implikasi Teoritis	81
Tabel 5.2.	Implikasi Manajerial	84

Daftar Gambar

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	20
Gambar 2.2	Indikator Kualitas Perencanaan Pemasaran	21
Gambar 2.3	Indikator Sistem Organisasi	22
Gambar 2.4	Indikator Orientasi Pasar.....	23
Gambar 2.5	Indikator Kualitas Layanan	24
Gambar 2.6	Indikator Kinerja Perusahaan.	25
Gambar 3.1	<i>Path Diagram</i>	34
Gambar 4.1	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Model 1	48
Gambar 4.2	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> model 2	51
Gambar 4.3	<i>Structural Equation Modelling</i>	54

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Data Penelitian

Lampiran 3 *Output* SEM

BABI

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan di era ekonomi global ini menuntut perusahaan untuk menjadi yang terdepan dan terbaik dalam memberikan pelayanannya kepada konsumen. Hal ini tidak terlepas dari pemasaran perusahaan untuk menetapkan dan menerapkan strategi yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Menurut Minzberg (1994, dalam Menon et al 1999, p. 19) perusahaan memerlukan evaluasi yang rasional dari setiap strategi yang diterapkannya, yang disesuaikan dengan visi perusahaan sehingga dapat dicapai kinerja perusahaan yang superior. Visi perusahaan merupakan komponen paling kritis dan penting dari proses perencanaan strategi bisnis maupun strategi pemasaran perusahaan.

Bagi sebuah perusahaan, mencapai kinerja yang meningkat secara konsisten diperlukan usaha untuk menciptakan superior value bagi konsumennya secara berkelanjutan. Untuk memaksimalkan kinerja perusahaan tersebut dalam jangka panjang, perusahaan harus terus membangun dan mempertahankan hubungan kerja sama yang menguntungkan dengan pelanggannya. (Narver dan Slater, 1990, p. 21). Kualitas layanan pelanggan, atau biasa⁴ disebut *customer service quality*, telah dianggap suatu hal terpenting dalam perusahaan, terutama bisnis jasa. Karena dengan adanya layanan pelanggan yang berkualitas, pelanggan akan merasa puas dan mereka akan terus bertahan menggunakan jasa perusahaan tersebut (*customer retention*). Terciptanya superior value bagi pelanggan

merupakan modal utama perusahaan untuk dapat memperoleh keunggulan kompetitif.

Menurut Slater dan Narver (1995, dalam Esteban et al, 2002, p.1005) untuk dapat menghasilkan superior value bagi pelanggan dengan efisien dan efektif maka diperlukan perusahaan yang berorientasi pasar. Orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya organisasi yang diperlukan karyawan agar selalu memperoleh informasi tentang kebutuhan pelanggan baik kebutuhan saat ini maupun kebutuhan potensial yang mungkin akan timbul di masa yang akan datang. Untuk industri jasa sendiri dalam kurun 15 tahun terakhir telah banyak berubah, yang disebabkan oleh perubahan-perubahan peraturan, peningkatan harapan pelanggan, teknologi informasi yang cepat berkembang, perubahan standar profesionalisme industri jasa dan dunia yang menuju ke arah global (Lovelock, 1996 dalam Egeren dan O'Connor, 1998, p.39)

Peningkatan orientasi pasar selain akan mempengaruhi kinerja perusahaan melalui tingkat kepuasan pelanggan, juga dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Kohli dan Jaworski, 1993, p.54). Keterlibatan karyawan sangat penting dalam membentuk layanan pelanggan yang berkualitas. Dalam aktivitasnya, karyawan perusahaan berperan menyampaikan janji-janji perusahaan pada pelanggan, menciptakan imej yang baik tentang perusahaan, menangani keluhan-keluhan dan memecahkan masalah pelanggan, serta mempromosikan produk dan jasa perusahaan pada pelanggan.

Menurut Chang dan Chen (1998, p.246) beberapa literatur pemasaran yang diterbitkan telah banyak membuktikan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja

bisnis (misal penelitian yang dilakukan Jaworski dan Kohli, 1993; Slater dan Narver 1994). Orientasi pasar sendiri merupakan implementasi dari konsep marketing yang dijadikan sebagai pusat prinsip-prinsip pemasaran. Kotler dalam Egeren dan O'Connor (1998, p.39) melihat konsep pemasaran sebagai pusat aktivitas sebuah organisasi modern. Agar sukses dan mampu bertahan ditengah persaingan, organisasi harus mengetahui pasar yang ditujunya, mempunyai sumber daya yang cukup, mampu merubah sumber daya menjadi jasa atau produk yang menarik dan kemudian mampu mendistribusikan secara efektif untuk dikonsumsi publik.

Menurut Pulendran et al (2003, p. 476) perusahaan perlu untuk menerapkan perilaku perencanaan pemasaran guna meningkatkan kinerjanya. Proses perencanaan tersebut dapat digunakan untuk membantu mengembangkan perilaku berorientasi pasar pada perusahaan sehingga dapat dihasilkan kinerja yang diharapkan. Perencanaan pemasaran yang diidentifikasi sebagai perilaku yang memuat nilai yang netral, merupakan prinsip mekanisasi perusahaan yang diperlukan untuk menyelaraskan usaha-usaha yang dilakukan perusahaan dengan harapan dari pelanggan.

Demikian juga dengan keberadaan PT.(*Persero*) Pelabuhan Indonesia III sebagai salah satu BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak dalam bidang jasa bongkar muat barang . Aktivitas operasionalnya terkait erat dengan para pengguna jasa, sehingga unsur orientasi pasar dan pelayanan yang diberikan perusahaan dapat menjadi motor penggerak bagi peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan misi perusahaan, yaitu turut serta melaksanakan dan

menunjang kebijaksanaan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya, serta pembangunan dunia usaha nasional pada khususnya, dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas disamping menciptakan nilai tambah ekonomis bagi para stakeholders (pelanggan, pemegang saham, pegawai, mitra usaha dan lainnya) melalui kegiatan pelayanan jasa inti kepelabuhanan dan jasa-jasa terkait lainnya, dengan mempertimbangkan etika usaha yang sehat.

Chang dan Chen, (1998, p.246-264) melakukan penelitian pengaruh orientasi pasar terhadap kualitas layanan dan kinerja bisnis, tetapi dalam penelitiannya tidak menyertakan variabel antaseden orientasi pasar yang mempengaruhinya. Berdasarkan limitasi dari penelitian-penelitian terdahulu tersebut maka dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh faktor-faktor orientasi pasar terhadap kualitas layanan dan relevansinya peningkatan kinerja perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chang dan Chen (1998) mengenai pengaruh orientasi pasar terhadap kualitas layanan dan kinerja bisnis terdapat *research gap* yang memerlukan penelitian lanjutan mengenai pengaruh faktor-faktor orientasi pasar terhadap kualitas layanan dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu rumusan masalah penelitian ini adalah menganalisis bagaimana pengaruh faktor-faktor orientasi pasar terhadap kualitas layanan dan relevansinya terhadap kinerja perusahaan.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas yang mengemukakan pentingnya menganalisis faktor-faktor orientasi pasar yang mempengaruhi kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antara orientasi pasar terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui kualitas layanan perusahaan.

1.3.1 Kegunaan Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran terutama yang ingin melakukan kajian mengenai pengaruh kualitas perencanaan pemasaran perusahaan, dan sistem organisasi terhadap orientasi pasar dan pengaruhnya terhadap kualitas layanan dan kinerja organisasi.
2. Bahan masukan bagi perusahaan dan dapat digunakan sebagai akses informasi pemasaran dalam perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi pemasaran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep-Konsep Dasar

2.1.1 Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan pola dari nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk dapat memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu. Menurut pakar pemasaran, orientasi pasar dipandang sebagai fenomena organisasional yang berpotensi dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Implikasi orientasi pasar dalam bisnis digunakan untuk mendapatkan informasi-informasi dari konsumen mengenai hal-hal yang dibutuhkan dan disukai. Informasi-informasi tersebut kemudian digunakan perusahaan secara konsisten untuk memodifikasi produk / jasa yang ditawarkan agar sesuai dengan perubahan selera konsumen dan untuk menghadapi kompetitor (Chang dan Chen, 1998, p.247).

Menurut Slater dan Narver (1994, p.46) orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya perusahaan yang efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai yang superior bagi pelanggan. Sedangkan menurut Esteban et al (2002, p. 1003-1004) orientasi pasar bukan hanya membuat referensi pilihan menjadi nyata tetapi juga menjadikan pelanggan menjadi potensial. Orientasi pasar terbagi dalam tiga dimensi yaitu orientasi pada pelanggan, pembagian informasi pasar dan koordinasi antar fungsi dalam perusahaan, yang keputusannya akan bermuara pada fokus jangka panjang dan peningkatan keuntungan.

Lebih lanjut dikatakan dalam John Dawes (2000, p. 177-178) bahwa orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai yang lebih bagi mereka secara kontinyu dan menciptakan penampilan yang lebih superior bagi perusahaan. Melalui orientasi pelanggan, perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakan itu pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan. Pembagian informasi pasar merupakan penyebaran informasi yang berhubungan dengan pasar antara departemen-departemen atau fungsi-fungsi dalam perusahaan. Perusahaan yang mampu untuk menerapkan pembagian informasi antar fungsi-fungsi yang berbeda akan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi. Koordinasi antar fungsi menjadi sangat penting bagi kelangsungan perusahaan yang ingin menciptakan kepuasan konsumen sekaligus memenangkan persaingan, yaitu dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat.

2.1.2 Kualitas Perencanaan Pemasaran Perusahaan

Pulendran et al (2003, p. 477) menyatakan bahwa perencanaan pemasaran merupakan perilaku yang fenomenal yang mengadopsi teknologi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam adopsi perencanaan pemasaran dari teknologi tersebut mendukung pengambilan keputusan menjadi lebih komprehensif, rasional dan obyektif serta dapat mendukung alokasi sumber daya perusahaan menjadi lebih baik sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Perencanaan pemasaran yang merupakan perpaduan antara aktivitas-aktivitas dan teknik-teknik dapat membantu perusahaan dalam mencapai keselarasan antara lingkungan eksternal dengan

kemampuan internal perusahaan sehingga tercapai hasil yang diinginkan. Terdapat dua tipe dalam melakukan perencanaan, yaitu perencanaan *synoptic* dan perencanaan *adaptif*. Perencanaan *synoptic* merupakan proses perencanaan yang formal, linear, rasional, komprehensif dan merupakan model *top-down*. Sedangkan perencanaan *adaptif* adalah pendekatan pemecahan masalah secara *bottom-up* dan mengakui adanya pengaruh politik perusahaan dan strategi yang potensial.

Dalam studi empiriknya Pulendran et al (2003, p. 478) menyatakan bahwa kualitas perencanaan pemasaran dapat diukur melalui dimensi-dimensi dibawah ini yaitu:

1. *Comprehensiveness* (dapat dimengerti) merupakan tingkatan dimana proses perencanaan mendukung penggunaan informasi dan pilihan-pilihan secara maksimal.
2. *Rationality* yaitu menekankan pada prosedur secara rasional dan dikarakteristikkan dengan tujuan, pengawasan pasar yang konstan dan penyeleksian alternatif-alternatif dengan hasil yang optimis. *Rationality* merupakan perpaduan antara pendekatan analitikal dan tujuan untuk pengambilan keputusan.
3. *Politicality* (kebijakan yang diambil) merupakan pilihan-pilihan konflik yang berhubungan dengan proses perencanaan dari berbagai sudut pandang, ambisi dan kepentingan yang berbeda-beda.
4. *Interaction in planning* merupakan tingkat interaksi antara fungsi-fungsi, departemen, dan individu-individu dalam praktek perencanaan untuk

meningkatkan kualitas perencanaan, dimana terdapat pertukaran informasi dan penambahan penggunaan informasi. Interaksi ini juga mendukung para karyawan untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan utama.

Sedangkan Menon et al (1999, p. 21) menyatakan bahwa dalam proses perencanaan harus melibatkan komponen-komponen penting perusahaan yaitu : visi perusahaan, kekuatan dan kelemahan perusahaan, evaluasi alternatif-alternatif yang ada, pelanggan, keterlibatan antar fungsi dalam perusahaan dan kreativitas dalam proses perencanaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses perencanaan yang kreatif akan membentuk budaya perusahaan yang inovatif pula, yang akan mempengaruhi perusahaan untuk menemukan ide-ide baru dan respon yang cepat dalam membuat suatu keputusan guna mencapai kepuasan pelanggan.

Dari telaah pustaka diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : “ Semakin tinggi kualitas perencanaan pemasaran perusahaan, maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan “.

2.1.3 Sistem Organisasi

Dalam studi empiris yang dilakukannya, Jaworski dan Kohli (1993, p. 56) menyatakan bahwa sistem dan struktur organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dalam orientasi pasar. Terdapat tiga variabel yang dipertimbangkan dalam sistem organisasi ini, yaitu: formalisasi, sentralisasi dan departementalisasi.

Kohli dan Jaworski (1990, p.10) memandang sistem organisasi sebagai fasilitas terhadap berlangsungnya proses *market intelligence*. Sistem yang dianut perusahaan dapat mempermudah proses berlangsungnya *market intelligence* tetapi

juga dapat mempersulit atau menjadi halangan bagi proses *market intelligence* perusahaan. Dalam penelitiannya Lundstrom dan Levitt dalam Kohli dan Jaworski (1990, p.10) mendiskusikan departementalisasi (*departmentalization*) dan spesialisasi (*specialization*) sebagai halangan untuk proses komunikasi dan oleh karena itu menghalangi proses penyebaran intelijen pasar (*market intelligence dissemination*). Lebih lanjut, Stampfl dalam Kohli dan Jaworski (1990, p.10) berpendapat bahwa tingkat formalisasi (*formalization*) dan sentralisasi (*centralization*) yang tinggi dalam perusahaan akan menghalangi perusahaan untuk lebih adaptif terhadap kondisi pasar dan perubahan lingkungan industri perusahaan.

Jaworski dan Kohli (1993, p.56) memandang formalisasi (*formalization*) sebagai derajat dimana peraturan-peraturan perusahaan mendefinisikan peran-peran, hubungan-hubungan otoritas, komunikasi, norma-norma dan sangsi, dan prosedur-prosedur. Sentralisasi (*centralization*) mengacu pada delegasi untuk pengambilan keputusan dan penyebaran partisipasi dari karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu departementalisasi (*departmentalization*) mengacu pada jumlah departemen dimana aktivitas-aktivitas perusahaan dipisahkan dan dikelompokkan. Stampfl dalam Jaworski dan Kohli (1993, p.56) menyatakan bahwa formalisasi (*formalization*) dan sentralisasi (*centralization*) mempunyai pengaruh negatif terhadap kemampuan perusahaan merespon intelijen pasar (*market intelligence*). Semakin tinggi derajat formalisasi (*formalization*) dan sentralisasi (*centralization*) maka semakin rendah kemampuan

perusahaan dalam memberikan respon terhadap intelijen pasar (*market intelligence*).

Sentralisasi yang dilakukan perusahaan menunjukkan kecenderungan untuk mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam perusahaan. Sebaliknya sistem desentralisasi (*decentralization*) merupakan fasilitas bagi perusahaan untuk meningkatkan pertukaran sumber-sumber (informasi, hasil kerja, prosedur, dan lain-lain) yang dimiliki departemen-departemen dalam perusahaan, komunikasi yang akurat dan saling percaya diantara departemen-departemen dalam perusahaan. Hal yang sama dengan sistem sentralisasi ditemukan pada sistem departementalisasi atau spesialisasi. Sistem spesialisasi dapat mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam perusahaan. Hal ini terjadi karena sistem spesialisasi mengakibatkan kurangnya koordinasi dan tanggung jawab yang terpecah-pecah antar departemen.

Tor W. A (1994, p. 17) menyatakan bahwa desain, sistem dan struktur organisasi perusahaan mempengaruhi orientasi pasar perusahaan. Melalui proses komunikasi, normalisasi dan sentralisasi yang terkoordinasi, akan membantu perusahaan sedikit lebih mampu menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan di pasaran maupun perubahan lingkungan.

Berdasarkan uraian telaah pustaka diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : “ Semakin baik tatanan sistem organisasi perusahaan, maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan “.

2.1.4 Kualitas Layanan

Perusahaan-perusahaan saat ini menghadapi persaingan yang semakin ketat yang memaksa mereka berupaya untuk lebih memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk atau jasa yang ditawarkannya. Perusahaan harus mampu menawarkan jasa yang mempunyai nilai lebih dimata konsumen dibandingkan pesaing. Perusahaan yang berwawasan pelanggan ini berupaya untuk memberikan produk yang mempunyai nilai pada pelanggan lebih baik dari para pesaing dipasar sasarannya (Swee H. Ang et al, 1999, p.46). Pembeli mengharapkan dalam persepsi nilai yang diterima pelanggan (*customer delivered value*) yang tertinggi yang didefinisikan oleh Swee H. Ang et al sebagai selisih antara nilai pelanggan total (*total customer value*) dan biaya pelanggan total (*total customer cost*), dimana nilai pelanggan total merupakan sejumlah manfaat yang diharapkan pelanggan dari barang atau jasa tertentu yang dapat dilihat dari nilai produk, nilai pelayanan, nilai personil dan nilai citra.

Dalam aktivitas perusahaan jasa yang berorientasi pada pelanggan, organisasi berupaya untuk memberikan kepuasan yang maksimal dengan layanan terbaik agar pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan (Keilor et al, 1999, p.103). Untuk industri jasa, kualitas layanan yang diberikan merupakan salah satu *value* yang dipandang penting bagi konsumen untuk menentukan pilihannya. Menurut Fandi Tjiptono (1999, p.30) definisi dari kualitas layanan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi keinginan harapan pelanggan. Dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa layanan: jasa layanan yang diharapkan

(*expected service*) adalah harapan pelanggan sebelum membeli suatu jasa sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja jasa yang bersangkutan dan jasa layanan yang dipersepsikan (*perceived service*) adalah tingkat penilaian pelanggan atas kualitas jasa layanan sebuah perusahaan, baik buruknya kualitas jasa layanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Model kualitas jasa yang banyak digunakan sebagai acuan dalam riset pemasaran adalah model servqual (*service quality*) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithml, dan Berry (dalam Lucky, 2000, p.41). Dalam pendekatan ini ditegaskan bahwa bila kinerja suatu atribut meningkat lebih besar daripada harapan atas atribut yang bersangkutan, maka persepsi atas kualitas jasa keseluruhan akan meningkat. Model servqual meliputi analisis terhadap lima gap yang berpengaruh pada kualitas jasa. *Gap pertama* adalah antara harapan konsumen dan persepsi manajemen. *Gap kedua* antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa. *Gap ketiga* antara spesifikasi kualitas jasa dengan penyampaian jasa. *Gap keempat* antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. *Gap kelima* antara jasa yang dipersepsikan dan jasa yang diharapkan (Lucky, 2000, p.41).

Sementara Gronroos (dalam Tjiptono, 1999, p.30) menyatakan kualitas total suatu jasa terdiri atas tiga komponen utama. Komponen pertama, *technical quality* yang berkaitan dengan kualitas output jasa yang dipersepsikan pelanggan. Komponen ini dapat dijabarkan dalam tiga jenis: *search quality* (dapat dievaluasi sebelum dibeli, misalnya harga), *experience quality* (hanya bisa dievaluasi setelah

dikomsumsi, contohnya ketepatan waktu dan kecepatan layanan), serta *credence quality* (sukar dievaluasi walaupun setelah dikonsumsi, misalnya kualitas operasi gigi). Komponen kedua, *functional quality* yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian jasa. Dan komponen ketiga, *corporate image* berupa citra umum, profil, daya tarik dan reputasi perusahaan.

Chang dan Chen (1998, p. 247) menyatakan bahwa orientasi pasar memberikan implikasi bahwa informasi bisnis perusahaan dapat diperoleh melalui kebutuhan-kebutuhan pelanggan serta pilihan-pilihan yang mereka inginkan, sehingga berdasarkan informasi tersebut dapat dipertimbangkan kebijakan-kebijakan dalam menghadapi persaingan. Layanan perusahaan memerlukan langkah-langkah yang penting dan berbeda dalam memastikan bahwa perusahaan telah memberikan pelayanan cukup kepada pelanggan mereka serta untuk merespon perubahan kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Perusahaan harus menyediakan layanan yang berorientasi pada pasar, sehingga dapat mengetahui harapan-harapan pelanggannya. Kualitas layanan premium akan menjadi hasil akhir dari perusahaan pelayanan/jasa yang berorientasi pada pasar.

Berdasarkan pada uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : “ Semakin tinggi orientasi pasar perusahaan, maka semakin tinggi kualitas layanan perusahaan “.

2.1.5 Kinerja Perusahaan

Churchill, et al, 2000 (dalam Baldauf, A, et al, 2001, p. 109) menyatakan kinerja yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan hasil penjualan suatu organisasi/perusahaan, yang biasanya dapat diukur melalui beberapa indikator : volume penjualan total, porsi pasar, cost, ROA , kontribusi profit, dan kepuasan pelanggan

Menurut Permadi (1998, p.70-71) kinerja pasar adalah bagian dari kinerja pemasaran perusahaan, kinerja ini berguna untuk mengukur prestasi produk di pasar. Kinerja pasar dapat diukur melalui variabel *market share relatif* yang diukur dengan membandingkan antara volume penjualan yang dicapai perusahaan dengan volume penjualan pesaing. Kedua, tingkat pertumbuhan penjualan yang diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun. Ketiga, melalui kemampuan sebelum pajak, yang diukur dengan memperbandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan. Kinerja pasar ini berbeda dengan kinerja pemasaran karena kinerja pasar hanya merupakan bagian dari kinerja pemasaran yang cakupannya lebih luas.

Ukuran kinerja perusahaan menurut Pelham, Alfred M (1997, p.58), dalam hipotesanya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu efektifitas perusahaan (*firm effectiveness*), pertumbuhan/porsi (*growth/share*), dan kemampuan (*profitability*).

Efektifitas perusahaan tersebut meliputi tiga hal yaitu :

- (1). Kualitas dari suatu produk (*relative product quality*)
- (2). Kesuksesan dari produk baru (*new product success*)
- (3). Selalu ingat pelanggan (*customer retention*).

Sedangkan pertumbuhan/porsi terdiri dari tiga hal meliputi,

- (1). Kenaikan penjualan (*sales level*)
- (2). Rata-rata pertumbuhan (*growth rate*)
- (3). Target porsi pasar (*market share target*).

Dan kinerja perusahaan yang terakhir adalah kemampulabaan yang meliputi tiga hal yaitu :

- (1). Hasil pengembalian atas equitas (*return on equity*)
- (2). Keuntungan kotor (*gross margin*)
- (3). Tingkat pengembalian dalam investasi (*retun on investment*).

Menurut Chang dan Chen (1998, p. 248) kualitas pelayanan yang superior mempunyai pengaruh yang positif terhadap kemampulabaan perusahaan. Hal ini karena pelayanan yang terbaik merupakan kunci penting untuk menjadi berbeda, produktif, dan efisien sehingga dapat memberikan superior value dibandingkan dengan perusahaan lain. Kerjasama melalui pengetahuan yang ada memberikan insentif yang kuat bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas. Buzzle dan Gale (1987) dalam Chang dan Chen, (1998, p. 248) menyatakan bahwa terdapat tiga keunggulan kompetitif dalam mencapai superior quality, yaitu : harga premium, sumber daya bagi riset dan pengembangan serta nilai pelanggan yang lebih baik. Lebih lanjut dinyatakan bahwa kualitas tidak hanya berhubungan dengan keuntungan perusahaan tetapi juga berkait dengan pertumbuhan / perkembangan perusahaan sebagai akibat dari nilai kualitas yang diterima. Peningkatan kualitas pelayanan dapat menghasilkan kepuasan konsumen dan rata-rata pembelian, meningkatkan penerimaan dan porsi pasar yang lebih besar, menghasilkan

pengurangan biaya yang tidak perlu, menarik konsumen baru yang lebih banyak dan juga menghasilkan kemampuan perusahaan menjadi lebih besar.

Berdasarkan uraian telaah pustaka diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : “ Semakin tinggi kualitas layanan perusahaan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan”.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam agenda riset yang dilakukan oleh Chang dan Chen (1998, p.246-264), konstruk yang diteliti bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja organisasi melalui variabel mediasi kualitas layanan. Dari penelitian yang telah dilakukan, orientasi pasar memberikan pengaruh yang cukup kuat terhadap kualitas layanan. Hubungan kualitas layanan dengan kemampuan perusahaan lebih kuat dibanding dengan hubungan antara orientasi pasar dengan kemampuan perusahaan. Hasil penelitian diatas yang dilakukan pada berbagai perusahaan jasa keamanan di Taiwan. Sebagai implikasi dari banyak artikel terdahulu, konstruk-konstruk tersebut terbuka untuk dikritik secara membangun.

Jaworski dan Kohli (1993, p. 53-70) menguji dalam risetnya mengenai antiseden dan konsekuensi dari penerapan orientasi pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan kinerja bisnis, karyawan dan komitmen organisasi.

Pulendran, Speed dan Widing II (2003, p. 476-497) dalam studi empiriknya menguji hubungan antara kualitas perencanaan pemasaran, orientasi pasar, dan kinerja perusahaan. Dalam penelitian yang terbatas tersebut, dihasilkan bahwa kualitas perencanaan pemasaran yang tinggi mempengaruhi orientasi pasar dan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu di atas secara ringkas disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian-Penelitian Terdahulu

Judul & Pengarang	Variabel Diteliti	Alat Analisis	Hasil
1. Market Orientation, service quality and business profitability : a conceptual model and empirical evidence. By: Tung Zong Chang, & Su Janr Chen. Journal of Service Marketing, 1998, p. 246-264	Orientasi pasar, kualitas layanan, kinerja bisnis, faktor-faktor industri lain, faktor perusahaan dan faktor reponden.	Analisis Regresi	Dari hasil penelitian diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel-variabel orientasi pasar dengan kualitas layanan. Dan diperoleh pula hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara kualitas layanan dengan kemempulabaan perusahaan.
2. Market orientation : antecedents and Concequences. By Bernard J. Jaworski & Ajay K. Kohli. Journal of Marketing, 1993, p. 53-70.	Manajemen puncak, dinamisasi antar departemen, sistem organisasi, orientasi pasar, kinerja bisnis, lingkungan dan karyawan.	Regresi	Diperoleh hasil bahwa orientasi pasar mempunyai hubungan yang positif dengan manajemen puncak yang menekankan pada orientasi, resiko, keterhubungan dan

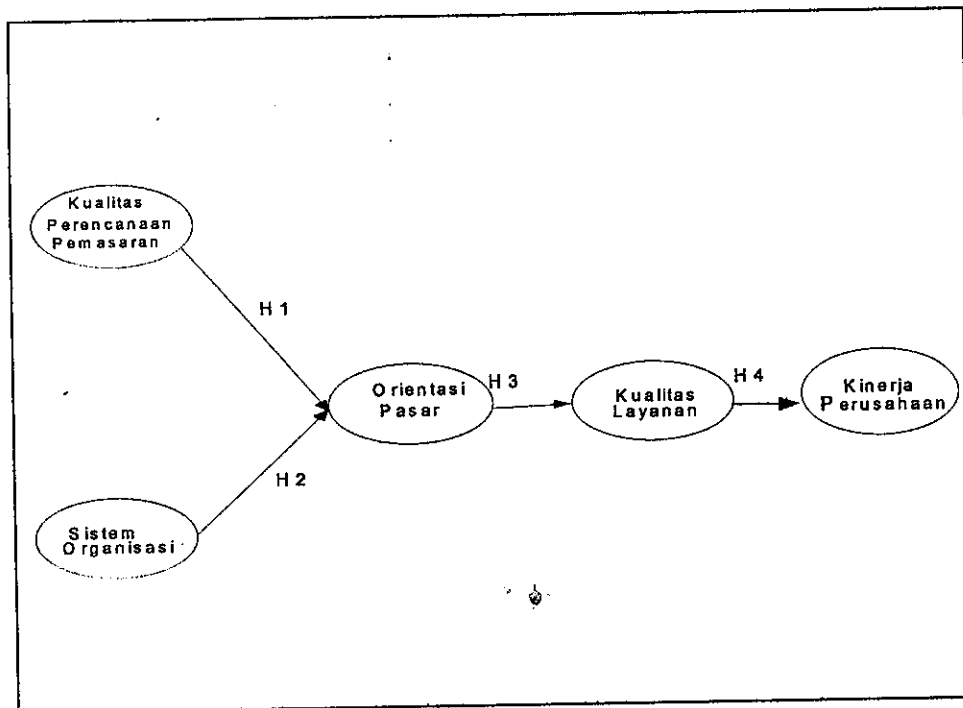
			<p>konflik antar departemen serta orientasi pada sistem penghargaan dan sentralisasi.</p> <p>Terdapat hubungan yang positif antara orientasi pasar dan kinerja bisnis melalui variabel lingkungan yang meliputi ketidakpastian pasar, intensitas persaingan dan teknologi.</p>
<p>3. Marketing planning, market orientation and business performance. By Pulendran S, Speed R and Widing II E. R. European Journal of Marketing, 2003, p. 476-497.</p>	<p>Perencanaan pemasaran, orientasi pasar, lingkungan external sebagai moderating faktor dan kinerja perusahaan.</p>	CFA	<p>Terdapat hubungan yang positif antara kualitas perencanaan pemasaran dan orientasi pasar.</p> <p>Terdapat hubungan yang positif antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan melalui variabel moderating faktor lingkungan.</p>

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

2.3 Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan di atas, sebuah model konseptual dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam diagram berikut :

Gambar 2.1:
Kerangka Pikir Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

H1 = Pulendran, Speed dan Widing II (2003, p. 483)

H2 = Menon, Jaworski, Kohli (1997, p. 191)

Matsuno, Mentzer, Ozsomer (2002, p. 18-32)

H3 = Chang dan Chen (1998, p. 246-264)

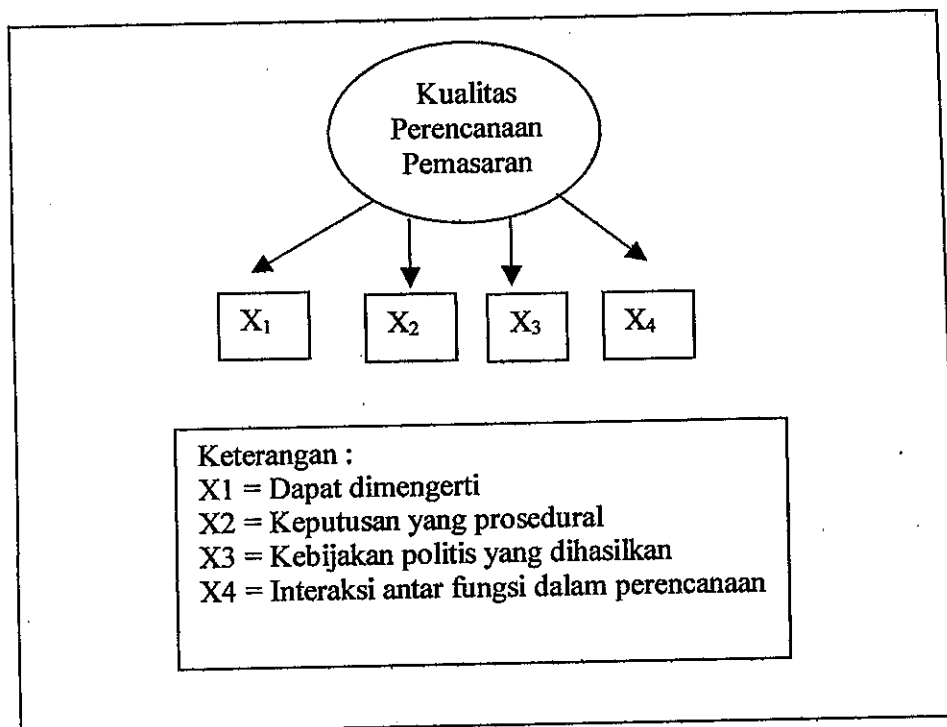
H4 = Chang dan Chen (1998, p. 246-264)

2.4 Dimensionalisasi Variabel

Variabel kualitas perencanaan pemasaran perusahaan dalam penelitian ini dibentuk melalui beberapa dimensi yaitu : dapat dimengerti (comprehensiveness), keputusan yang prosedural (rationality), kebijakan politis yang dihasilkan (politicality) dan interaksi antar fungsi dalam perencanaan (interaction in planning).

Gambar 2.2.

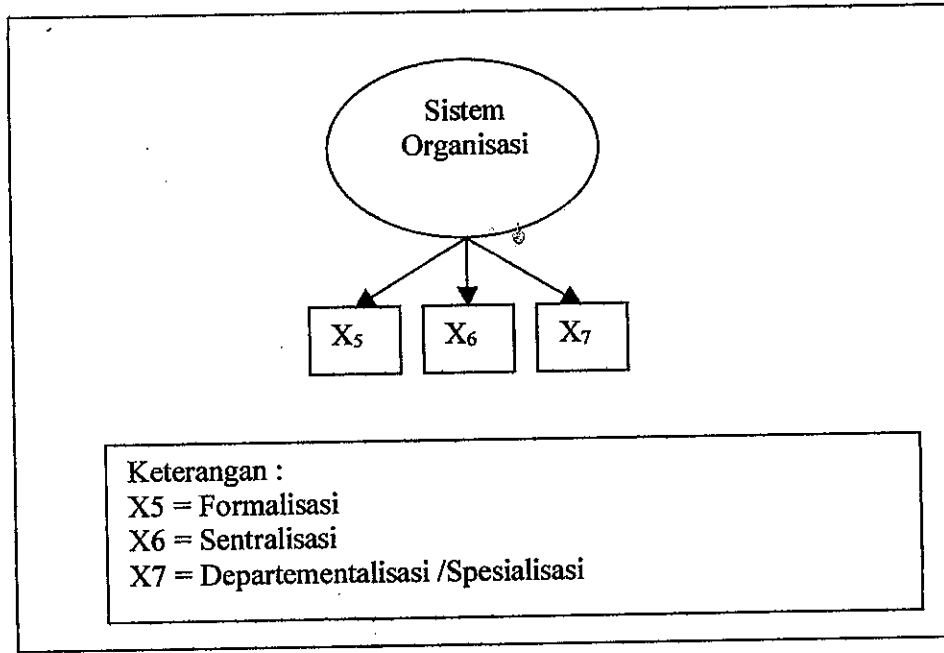
Kualitas Perencanaan Pemasaran



Sumber : Pulendran et al (2003, p. 483) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel sistem organisasi dibentuk oleh tiga dimensi yaitu : formalisasi, sentralisasi dan spesialisasi.

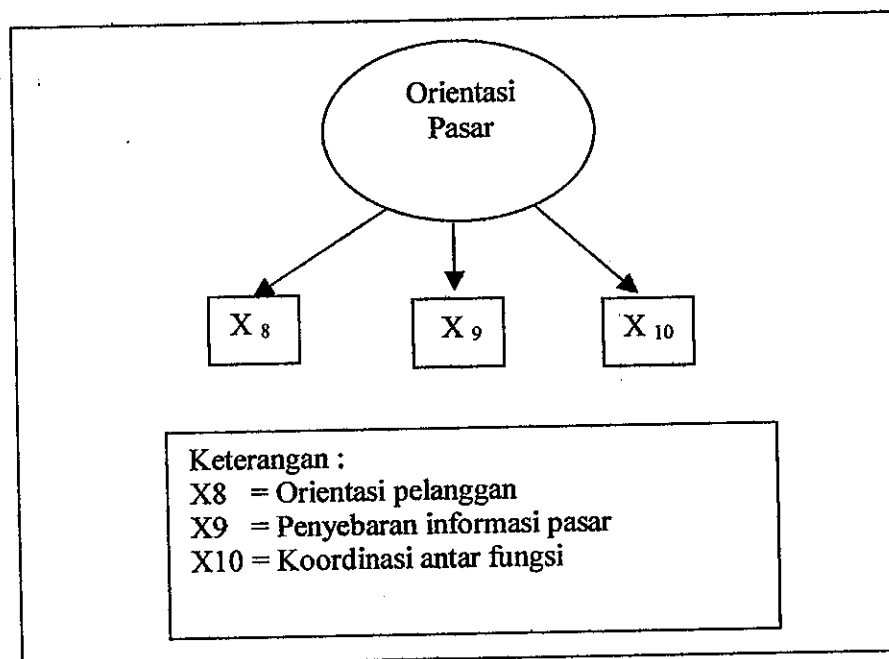
Gambar 2.3
Dimensi-Dimensi Variabel Sistem Organisasi



Sumber : Menon, Jaworski, Kohli (1997, p. 191) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel orientasi pasar dibangun dari tiga dimensi yaitu : orientasi pelanggan, penyebaran informasi pasar dan koordinasi antar fungsi.

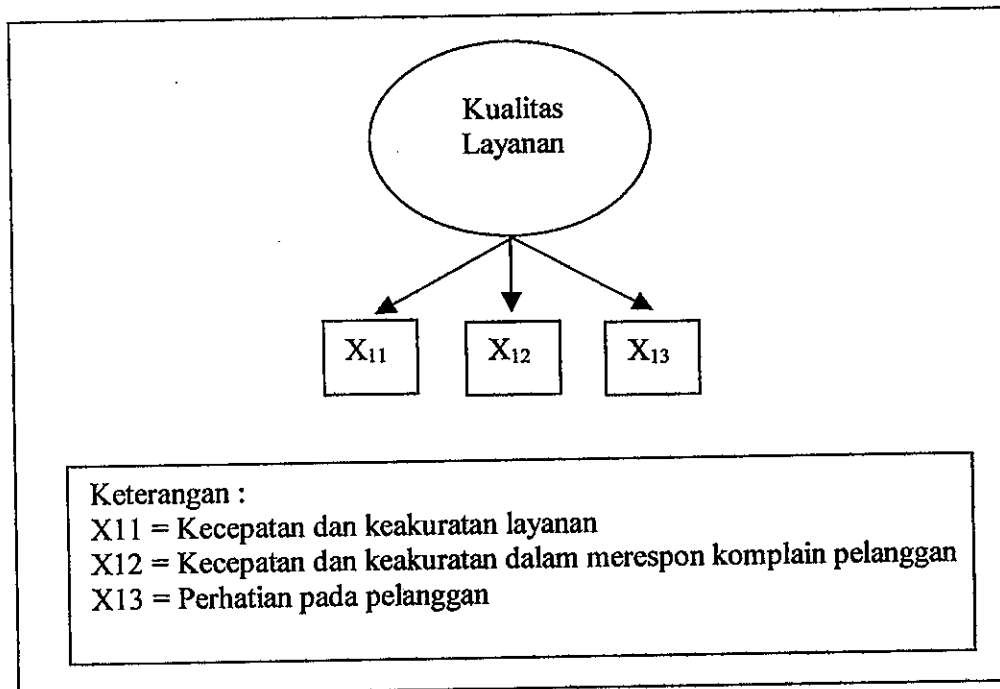
Gambar 2.4
Dimensi – Dimensi Variabel Orientasi Pasar



Sumber : Esteban et al (2002, p. 1005), John Dawes (2000, p. 178) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel kualitas layanan dibentuk oleh tiga indikator yaitu : kecepatan dan keakuratan layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon komplain pelanggan dan perhatian pada pelanggan.

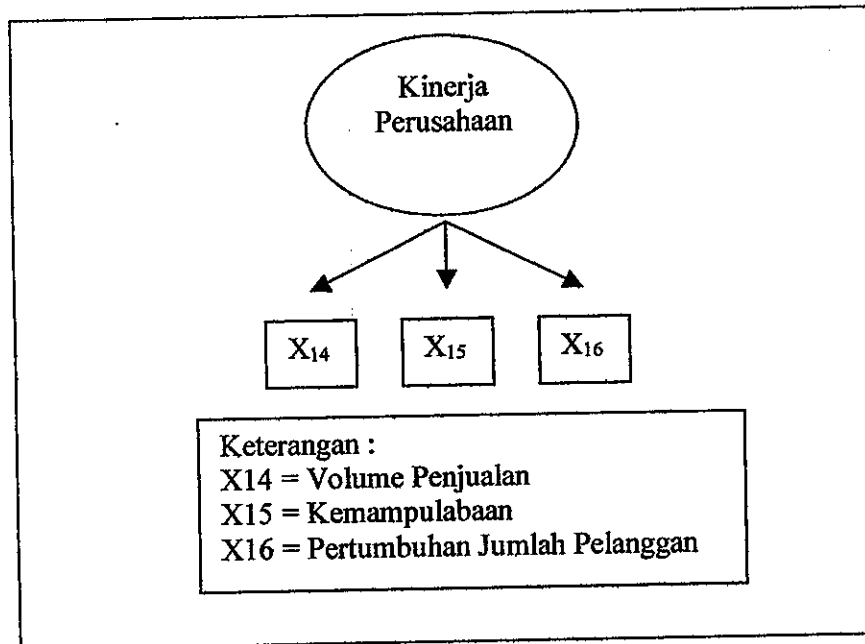
Gambar 2.5
Dimensi – Dimensi Variabel Kualitas Layanan



Sumber : JM Juran (dalam Tjiptono, 1995, p. 24), Menon, Jaworski, Kohli (1997, p. 187) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini diwakili melalui dimensi-dimensi ssebagai berikut : Volume penjualan, kemampulabaan dan pertumbuhan pelanggan.

Gambar 2.6
Dimensi - Dimensi Variabel Kinerja Perusahaan



Sumber : Permadi (1998, p. 70-71), Baldauf, A, Cravens, D.W and Piercy, N.F (2001, p. 110) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.5.1 Hipotesis

Dari telaah pustaka serta kerangka pikir teoritis diatas maka hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Semakin tinggi kualitas perencanaan pemasaran perusahaan, semakin tinggi orientasi pasar perusahaan.
- H2 : Semakin baik tatanan sistem organisasi perusahaan, maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan.
- H3 : Semakin tinggi orientasi pasar perusahaan, maka semakin tinggi kualitas layanan perusahaan.
- H4 : Semakin tinggi kualitas layanan perusahaan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah definisi dari variabel-variabel yang masing – masing variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional
Kualitas Perencanaan Pemasaran Perusahaan	Merupakan aktivitas-aktivitas dan teknik-teknik yang membantu perusahaan dalam mencapai kesesuaian antara lingkungan eksternal perusahaan dengan kemampuan internal perusahaan guna mencapai hasil yang diinginkan. (Pulendran, Speed dan Widing, 2003, p. 477) Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.
Sistem Organisasi	Adalah bagian dari struktur organisasi perusahaan yang memfasilitasi proses interaksi antar divisi. (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p. 191) Diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1-10.

Orientasi Pasar	Budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku guna menghasilkan superior value bagi pelanggan. (Naver dan Slater, 1994, p. 46) Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.
Kualitas Layanan	Merupakan derajat mutu dari layanan yang dihasilkan perusahaan. (Tjiptono, 1995, p. 2-4) Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.
Kinerja Perusahaan	Adalah evaluasi keseluruhan hasil kinerja yang diperoleh perusahaan dari semua hasil aktivitas perusahaan. (Permadi, 1998, p. 70-71) Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bagian ini penelitian dilakukan untuk pengujian hipotesis yang diajukan dengan memakai metoda penelitian yang dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti, agar mendapatkan hasil dari penelitian yang akurat. Pembahasan yang akan dilakukan mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metoda pengumpulan data dan teknik analisis data. Sebuah model kerangka pemikiran teoritis telah dikembangkan pada Bab II, sebagai landasan teori untuk penelitian ini.

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Jenis Data

3.1.1.1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian, dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000, p. 55). Jenis data ini diperoleh dari daftar pertanyaan yang disebarkan secara langsung kepada karyawan level supervisor di lingkungan PT. (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III Cabang Wilayah Jawa Tengah (Tanjung Emas, Terminal Petikemas Semarang, Tanjung Intan Cilacap dan Pelabuhan Tegal).

3.1.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder merupakan data atau informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain yang berhubungan dengan masalah penelitian (Marzuki, 2000, p. 56). Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari literatur, jurnal dan artikel-artikel perusahaan yang mendukung penelitian ini.

3.1.2 Sumber data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapat langsung dari pengisian kuesioner oleh responden dalam penelitian ini adalah karyawan level supervisor PT. (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III Cabang Wilayah Jawa Tengah (Tanjung Emas, Terminal Petikemas Semarang, Tanjung Intan Cilacap dan Pelabuhan Tegal).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan (Supranto, 2000, p.21). Sementara itu, sampel adalah sebagian dari populasi dimana karakteristik dari sampel tersebut dapat mewakili populasi. Karena populasi penelitian terbatas yaitu sebesar 115 orang maka dalam penelitian ini semua populasi digunakan sebagai responden. Populasi penelitian ini sebesar 115 orang yang merupakan karyawan pada level setingkat supervisor

Penelitian ini menggunakan metode *sensus*, yaitu mengambil semua populasi yang representatif dari karyawan pada level setingkat supervisor di lingkungan PT. (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III Cabang Wilayah Jawa Tengah (Tanjung Emas, Terminal Petikemas Semarang, Tanjung Intan Cilacap dan Pelabuhan Tegal) sebanyak 115 orang.

3.3 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu karyawan level supervisor PT. (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III Cabang Wilayah Jawa Tengah (Tanjung Emas, Terminal Petikemas Semarang, Tanjung Intan Cilacap dan Pelabuhan Tegal). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket, yaitu angket tertutup.

Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk – konstruk yang sedang dikembangkan dalam

penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

3.4 Teknik Analisis

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu (Ferdinand, A.T, 2000, p.3-4).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Ferdinand, A.T (2000, p.30-63) untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, A.T, 2000. p.31-32)

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam *path diagram* untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam

SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal "*construct*" atau "faktor" yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand,A.T, 2000, p.36).

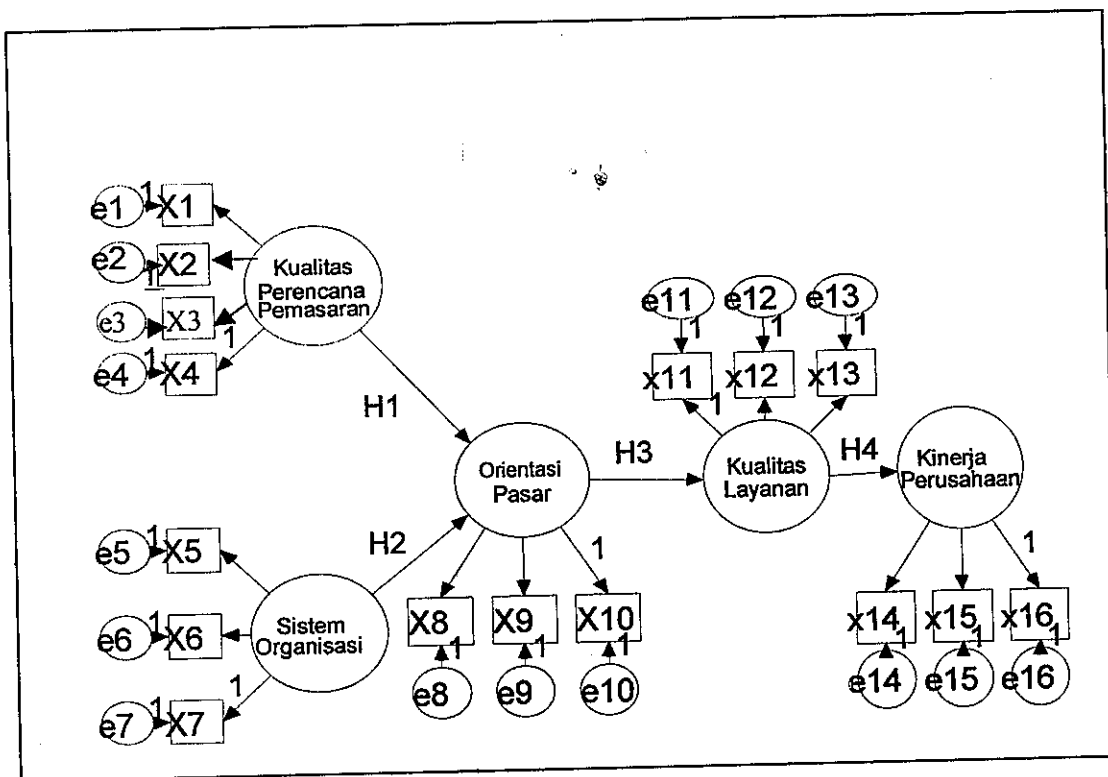
Dalam menggambar *path diagram*, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dibedakan menjadi dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut (Ferdinand,A.T, 2000, p.37-38):

1. **Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*).** Konstruk eksogen dikenal sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

2. **Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*)**. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstSruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Berikut ini disajikan *Path diagram* yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini:

Gambar 3.1
Path Diagram



Tabel 3.1
Variabel dan Dimensinya

Variabel	Dimensi	Simbol
Kualitas Perencanaan pemasaran	Dapat dimengerti	X1
	Keputusan yang prosedural	X2
	Kebijakan politis yang dihasilkan	X3
	Interaksi antar fungsi dalam perencanaan	X4
Sistem organisasi	Formalisasi	X5
	Sentralisasi	X6
	Departementalisasi/spesialisasi	X7
Orientasi pasar	Orientasi pelanggan	X8
	Penyebaran Informasi Pasar	X9
	Koordinasi antar fungsi	X10
Kualitas layanan	Kecepatan dan keakuratan kinerja layanan	X11
	Kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan	X12
	Perhatian pada pelanggan	X13
Kinerja Perusahaan	Volume penjualan	X14
	Pertumbuhan pelanggan	X15
	Kemampulabaan	X16

3. Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) ke Dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram*, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand,A.T, 2000, p.41):

1. Persamaan - persamaan struktural (*Structural equation*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (1)$$

2. **Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).** Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda1$ kualitas perencanaan pemasaran + $e1$	$X10 = \lambda10$ kualitas layanan + $e10$
$X2 = \lambda2$ kualitas perencanaan pemasaran + $e2$	$X11 = \lambda11$ kualitas layanan + $e11$
$X3 = \lambda3$ kualitas perencanaan pemasaran + $e3$	$X12 = \lambda12$ kualitas layanan + $e12$
$X4 = \lambda4$ sistem organisasi + $e4$	$X13 = \lambda13$ volume penjualan + $e13$
$X5 = \lambda5$ sistem organisasi + $e5$	$X14 = \lambda14$ pertumbuhan pelanggan + $e14$
$X6 = \lambda6$ sistem organisasi + $e6$	$X15 = \lambda15$ kemampuan + $e15$
$X7 = \lambda7$ orientasi pasar + $e7$	
$X8 = \lambda8$ orientasi pasar + $e8$	
$X9 = \lambda9$ orientasi pasar + $e9$	

4. **Memilih Matriks Input dan Estimasi Model**

Kovarians > korelasi

SEM merupakan alat analisis berbasis kovarians. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi

digunakan sebagai input (Ferdinand, A.T, 2000, p.42-43). Matriks varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.43).

Ukuran sampel

Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.43) menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif adalah antara 100-200. Lebih lanjut, Hair (dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.44) memberikan saran bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 observasi untuk setiap estimated parameter.

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand,A.T, 2000, p.46-47) :

1. Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda. Bila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi terjadinya problem identifikasi.

Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fit indexnya* berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka dapat diduga terdapat problem (Ferdinand, A.T, 2000, p.46-47).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Dalam langkah ini dilakukan telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Berikut ini akan diuraikan mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi (Ferdinand, A.T, 2000, p.48-51):

Asumsi-asumsi SEM

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila model sebagai contoh yang dikembangkan mempunyai 20 estimated parameter, maka minimum sampel adalah sebanyak 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

3. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

Uji kesesuaian dan uji statistik

Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* valuenya untuk digunakan dalam menguji sebuah model:

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.52).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53).

- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit* (Ferdinand,A.T, 2000, p.54).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.55).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.56).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57).

- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dalam tabel di bawah ini disajikan indeks-indeks yang dipakai untuk menguji Goodness of Fit dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.3
Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada langkah ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua

residual kovarians yang dihasilkan model. Kemudian, bila nilai residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini karyawan level supervisor di lingkungan PT. (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III Cabang Wilayah Jawa Tengah (Tanjung Emas, Terminal Peti Kemas Semarang, Tanjung Intan Cilacap dan Pelabuhan Tegal). Berdasarkan proses pengumpulan data melalui kuesioner dengan menggunakan teknik *sensus* maka terdapat 115 tenaga karyawan level supervisor yang dijadikan responden. Reponden dalam penelitian ini dapat diketahui berdasarkan kategori yang tercantum pada gambaran umum individu dalam kuesioner yang dapat dilihat dalam tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.1
Deskripsi Identitas Responden**

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin		
- Pria	92	80 %
- Wanita	23	20 %
Status Perkawinan		
- Menikah	99	89,09 %
- Belum Menikah	6	5,22 %
Pendidikan		
- S2	6	5,22 %
- S1	55	47,83 %
- D3	37	32,17 %
- SMA	17	14,78 %
Umur		
- 25 - 30 tahun	3	2,61 %
- 31 - 35 tahun	19	16,52 %
- 36 - 40 tahun	23	20 %
- 41 - 45 tahun	16	13,91 %
- 46 - 50 tahun	38	33,04 %
- ≥ 51 tahun	16	13,91 %

Sumber : Diolah dari data primer, 2004.

a. Responden Berdasar Jenis Kelamin

Dari tabel di atas maka dapat diketahui jenis kelamin terbesar dalam penelitian ini adalah pria (80 %) dan yang berjenis kelamin wanita adalah 20 %. Hal ini menggambarkan bahwa partisipasi individu dalam lingkungan kerja pada penelitian ini didominasi oleh laki-laki. Tingginya partisipasi laki-laki dalam lingkungan kerja yang demikian menyebabkan sistem organisasi yang terbentuk lebih bersifat paternalistik.

b. Responden Berdasar Status Perkawinan

Prosentase responden yang telah menikah sebesar 89,09 % dan sisanya belum menikah 5,22 %. Hal ini menggambarkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan tingkat supervisor yang berstatus telah menikah. Berdasarkan status perkawinan ini maka akan memberikan gambaran bahwa kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen menjadi lebih baik.

c. Responden Berdasar Status Pendidikan

Bila dilihat dari status pendidikan maka responden terbanyak berpendidikan Sarjana (S1) sebesar 47,83 %. Untuk yang berpendidikan SMA sebesar 14,78 %, Program D3 (diploma) sebesar 32,17 % dan S2 (Pasca Sarjana) hanya 5,22 %. Gambaran responden berdasar jenjang pendidikan didominasi oleh karyawan tingkat supervisor yang berpendidikan Sarjana (S1). Berdasarkan status pendidikan ini, maka akan memberikan gambaran bahwa kualitas perencanaan yang dihasilkan akan menjadi lebih baik.

d. Responden Berdasar Usia

Usia responden berkisar antara 25-30 tahun sebesar 2,61 %, usia 31-35 tahun sebesar 16,52 %, usia 36-40 sebesar 20 %, usia 41- 45 sebesar 13,91 %, usia 46-50 sebesar 33,04 %, dan usia \geq 51 tahun sebesar 13,91 % . Rentang usia 46-50 tahun dalam penelitian ini memiliki prosentase tertinggi. Hal ini memberikan gambaran bahwa rentang usia demikian memiliki tingkat senioritas dan ketelitian yang tinggi.

4.2 Proses Analisis Data

Terdapat beberapa langkah dalam proses analisis data dan pegujian model di penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.2.1 Pengembangan Model Berbasis Teori

Telaah pustaka yang mendalam untuk mendapatkan justifikasi teoritis bagi kerangka pemikiran (model) dalam penelitian ini telah diuraikan pada BAB II. Teknik analisis SEM digunakan untuk mengkonfirmasi kerangka pemikiran teoritis (model penelitian) tersebut melalui data empirik.

4.2.2 Menyusun Diagram Alur (*path diagram*)

Diagram alur (*path diagram*) pada gambar 3.1 pada BAB III, merupakan gambaran dari hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji dalam penelitian ini.

4.2.3 Measurement Model dan Structural Model

Measurement model dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai suatu proses pemodelan yang digunakan melakukan konfirmasi pada dimensi-dimensi yang digunakan variabel kualitas perencanaan pemasaran, sistem organisasi, orientasi pasar, kualitas layanan, dan kinerja perusahaan. Sementara *structural model* digunakan untuk menggambar model kausalitas dengan hubungan berjenjang antara variabel kualitas perencanaan pemasaran, sistem organisasi, orientasi pasar, kualitas layanan, dan kinerja perusahaan. Persamaan-persamaan (*measurement model*) dan persamaan-persamaan struktural (*structural model*) dalam penelitian ini telah dirumuskan pada tabel 3.2 dan tabel 3.3 di BAB III.

4.2.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Estimasi akan dilakukan dalam 2 tahap, yaitu teknik *confirmatory factor analysis dan full structural equation modelling* (Ferdinand, 2000, p.165). Teknik *confirmatory factor analysis* pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu :

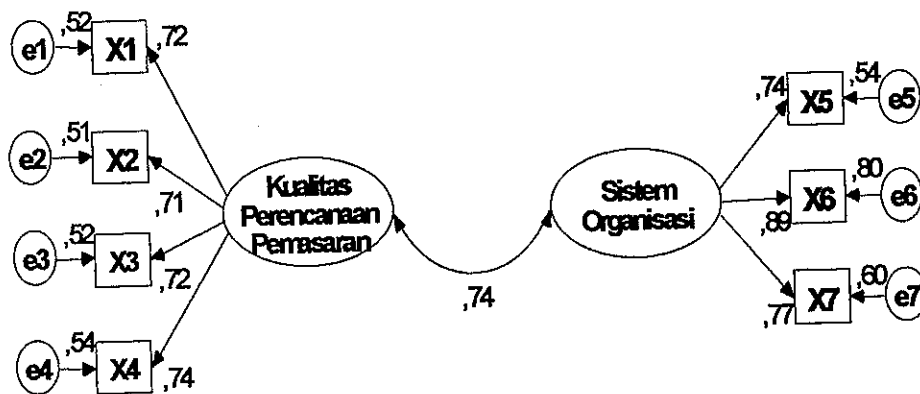
1. Analisis Faktor Konfirmatori Model 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori model 1 digunakan untuk melakukan konfirmasi terhadap dimensi-dimensi yang paling dominan dari kelompok variabel eksogen (independen) meliputi variabel kualitas perencanaan pemasaran dan sistem organisasi. Tujuan dari teknik analisis ini adalah :

1. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan yaitu dapat dimengerti (X1), keputusan yang prosedural (X2), kebijakan politis yang dihasilkan(X3), dan intraksi antar fungsi dalam perencanaan (X4) dapat mencerminkan variabel kualitas perencanaan pemasaran .
2. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan yaitu formalisasi (X5), sentralisasi (X6), dan departemantalisasi/spesialisasi (X7) dapat mencerminkan variabel sistem organisasi.
3. Mengatahui tingkat korelasi antar variabel kualitas perencanaan pemasaran dengan sistem organisasi.

Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.1 dan tabel 4.2 berikut ini :

Gambar 2.1
Confirmatory Factor Analysis
Model 1



Uji Kelayakan Model :
Chi-square = 18,086
Probability = ,154
CMIN/DF = 1,391
GFI = ,958
AGFI = ,910
TLI = ,976
CFI = ,985
RMSEA = ,059

Sumber : Diolah dari data primer, 2004.

Tabel 4.2
Standardized Regression Weights
Kualitas Perencanaan dan Sistem Organisasi

Indikator		Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4	<-	Kualitas Perencanaan Pemasaran	0,738				
X3	<-	Kualitas Perencanaan Pemasaran	0,720	0,155	6,741	0,000	par-1
X2	<-	Kualitas Perencanaan Pemasaran	0,715	0,135	6,789	0,000	par-2
X1	<-	Kualitas Perencanaan Pemasaran	0,723	0,172	6,978	0,000	par-3
X5	<-	Sistem Organisasi	0,735				
X6	<-	Sistem Organisasi	0,894	0,148	8,330	0,000	par-4
X7	<-	Sistem Organisasi	0,774	0,127	7,952	0,000	par-5

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Dari gambar 4.1 dan tabel 4.2, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

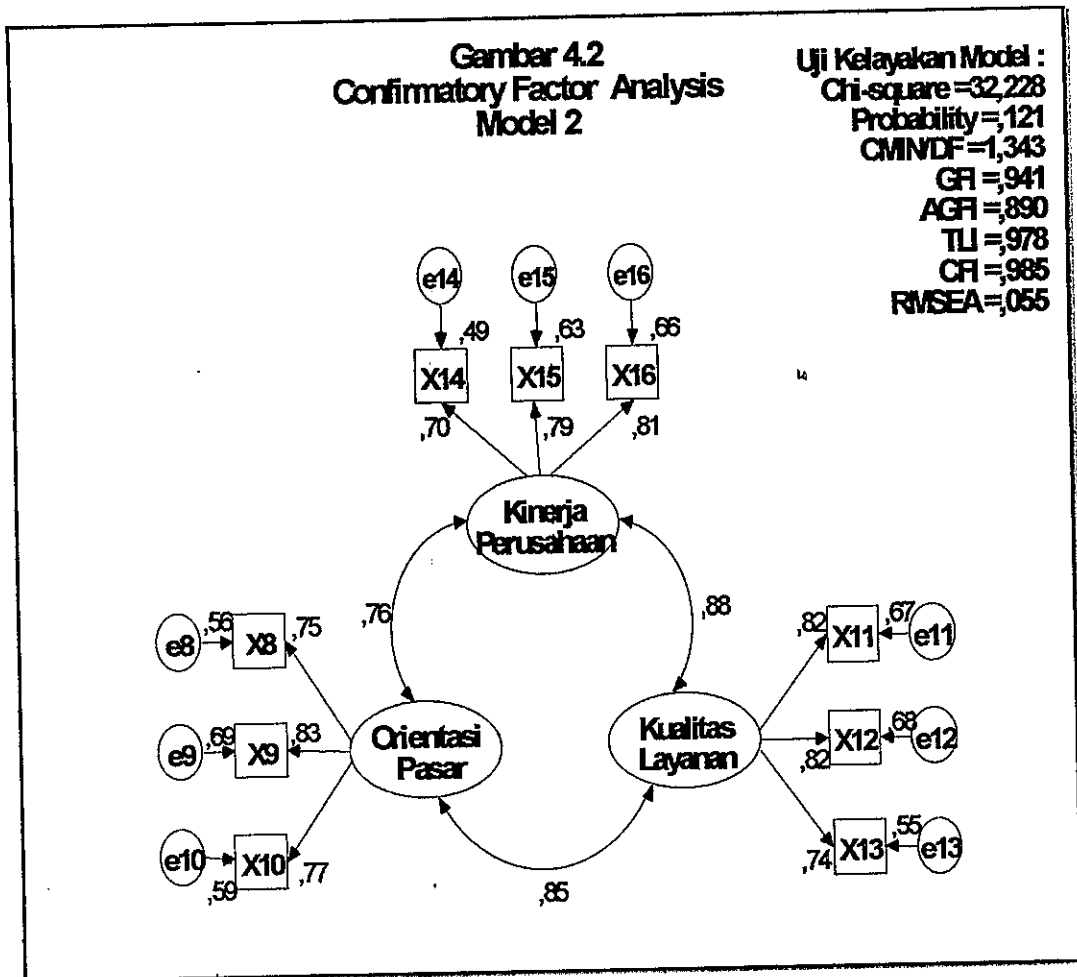
1. Dimensi dari masing-masing variable eksogen memiliki nilai *loading factor* (koefisien γ) atau *regression weight* atau *standard estimate* yang signifikan dengan nilai $C.R \geq 2,58$. Dengan demikian semua indikator dalam tabel 4.2 dapat diterima karena $C.R$ -nya $\geq 2,58$.
2. Tingkat koefisien estimasi korelasi antar variabel kualitas perencanaan pemasaran dan sistem organisasi (0,74) masih dibawah ambang batas tingkat korelasi yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Ferdinand, 2000),) sehingga dapat dikatakan kelompok variabel eksogen (independen) ini layak untuk dilanjutkan dalam tahap pengujian berikutnya. Ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel bersifat independen atau mengindikasikan tidak adanya korelasi antar variabel independen dan masing-masing variabel terbentuk melalui dimensinya masing-masing.
3. Nilai *standar loading factor* untuk masing-masing dimensi $\geq 0,54$ sesuai untuk mencerminkan masing-masing variabel, karena nilai *standardized loading factor* yang disyaratkan $\geq 0,40$ (Ferdinand, 2000).

2. Analisis Faktor Konfirmatori Model 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori model 2 adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian yaitu orientasi pasar, kualitas layanan, dan kinerja pemasaran. Unidimensional dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori seperti dalam gambar 4.2 dan tabel 4.3. Tujuan dari pengujian faktor konfirmatori model 2 adalah :

1. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan yaitu orientasi pelanggan (X8), penyebaran informasi pasar (X9), dan koordinasi antar fungsi (X10) dapat mencerminkan variabel orientasi pasar ;
2. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan yaitu kecepatan dan keakuratan kinerja layanan (X11), kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan (X21), dan perhatian pada pelanggan (X13) dapat mencerminkan variabel kualitas layanan ;
3. mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan : volume penjualan (X14), pertumbuhan pelanggan (X15), dan kemampuan (X16) dapat mencerminkan variabel kinerja perusahaan.

Hasil analisis dapat dilihat pada gambar 4.2 dan tabel 4.3 berikut ini :



Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Keterangan :

Indikator	Notasi
Orientasi pelanggan	X8
Penyebaran informasi pasar	X9
Koordinasi antar fungsi	X10
Kecepatan dan keakuratan kinerja layanan	X11
Kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan	X12
Perhatian pada pelanggan	X13

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2004.

Tabel 4.3
Standardized Regresion Weights
Orientasi Pasar, Kualitas Layanan, dan Kinerja Perusahaan

Indikator		Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X10	<-	Orientasi Pasar	0,770				
X9	<-	Orientasi Pasar	0,832	0,137	8,451	0,000	par-1
X8	<-	Orientasi Pasar	0,746	0,133	7,769	0,000	par-2
X11	<-	Kualitas Layanan	0,820				
X13	<-	Kualitas Layanan	0,744	0,114	8,699	0,000	par-3
X12	<-	Kualitas Layanan	0,824	0,107	9,704	0,000	par-4
X14	<-	Kinerja Perusahaan	0,699				
X15	<-	Kinerja Perusahaan	0,795	0,152	7,327	0,000	par-8
X16	<-	Kinerja Perusahaan	0,813	0,158	7,456	0,000	par-9

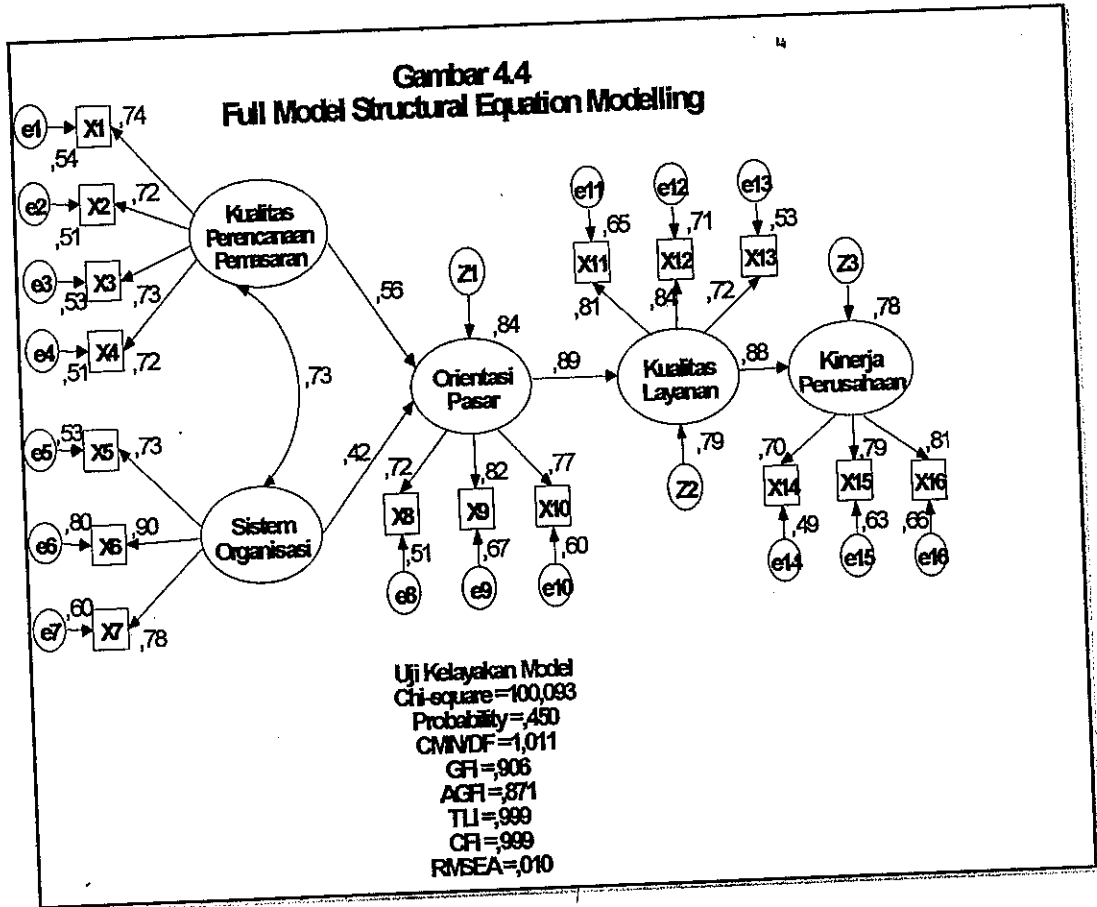
Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Dari gambar 4.1 dan tabel 4.3, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Setiap dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien γ) atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* atau $C.R \geq 2,58$. Dengan melihat hasil gambar 4.2 dan tabel 4.3, maka semua indikator dapat diterima karena nilai $C.R$ -nya $\geq 2,58$.
2. Nilai *standar loading factor* untuk masing-masing dimensi $\geq 0,70$ sesuai untuk mencerminkan masing-masing variabel, karena nilai *standardized loading factor* yang disyaratkan $\geq 0,40$ (Ferdinand, 2000).

4.2.5 Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.4, tabel 4.5, dan tabel 4.6 berikut ini :



Sumber : Diolah dari data primer, 2004.

Keterangan :

Indikator	Notasi
Dapat dimengerti	X1
Keputusan yang prosedural	X2
Kebijakan politis yang diambil	X3
Interaksi antar fungsi dalam perencanaan	X4
Formalisasi	X5
Sentralisasi	X6
Departementalisasi/spesialisasi	X7
Orientasi pelanggan	X8
Penyebaran informasi pasar	X9
Koordinasi antar fungsi	X10
Kecepatan & keakuratan kinerja layanan	X11
Kecepatan & keakuratan dalam merespon & menyelesaikan komplain dari pelanggan	X12
Perhatian pada pelanggan	X13
Volume penjualan	X14
Pertumbuhan pelanggan	X15
Kemampulabaan	X16

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2004.

Tabel 4.4

Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off - Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil χ^2 dengan $df = 99 \sim 123,255$	100,093	Baik
<i>Significancy probability</i>	$\geq 0,050$	0,450	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,000$	1,011	Baik
RMSEA	$\leq 0,080$	0,011	Baik
GFI	$\geq 0,900$	0,906	Baik
AGFI	$\geq 0,900$	0,871	Marjinal
TLI	$\geq 0,950$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0,950$	0,999	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Tabel 4.5

Standardized Regression Weight Structural Equation Modelling
Pengaruh Kualitas Perencanaan Pemasaran, Sistem Organisasi, Orientasi
Pasar, dan Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Perusahaan

		Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi Pasar	<-	Sistem Organisasi	0,421	0,121	3,518	0,000	par-11
Orientasi Pasar	<-	Kualitas Perencanaan Pemasaran	0,562	0,139	4,196	0,000	par-12
Kualitas Layanan	<-	Orientasi Pasar	0,888	0,131	8,069	0,000	par-15
Kinerja Perusahaan	<-	Kualitas Layanan	0,884	0,106	8,304	0,000	par-16
X4	<-	Kualitas Perencanaan Pemasaran	0,717				
X3	<-	Kualitas Perencanaan Pemasaran	0,729	0,156	7,006	0,000	par-1
X2	<-	Kualitas Perencanaan Pemasaran	0,715	0,136	6,956	0,000	par-2
X1	<-	Kualitas Perencanaan Pemasaran	0,737	0,175	7,189	0,000	par-3
X7	<-	Sistem Organisasi	0,777				
X6	<-	Sistem Organisasi	0,895	0,126	9,648	0,000	par-4
X5	<-	Sistem Organisasi	0,730	0,122	8,026	0,000	par-5
X9	<-	Orientasi Pasar	0,818	0,125	9,112	0,000	par-6
X12	<-	Kualitas Layanan	0,841	0,109	9,862	0,000	par-7
X15	<-	Kinerja Perusahaan	0,795	0,104	9,122	0,000	par-8
X11	<-	Kualitas Layanan	0,807				
X13	<-	Kualitas Layanan	0,725	0,117	8,391	0,000	par-9
X8	<-	Orientasi Pasar	0,717	0,126	7,879	0,000	par-10
X10	<-	Orientasi Pasar	0,772				
X14	<-	Kinerja Perusahaan	0,697	0,113	7,481	0,000	par-13
X16	<-	Kinerja Perusahaan	0,815				

Sumber : Diolah dari data primr, 2004.

Dari gambar 4.4, tabel 4.5, dan tabel 4.6 dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- Indeks-indeks kesesuaian model seperti χ^2 - Chi-square (100,093), CMIN/DF (1,011), GFI (0,906), AGFI (0,871), TLI (0,999), CFI (0,999), probability (0,450), dan RMSEA (0,011) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima dan dapat dinyatakan bahwa terdapat lima variabel yang berbeda meskipun AGFI (0,871) diterima secara marjinal (nilai AGFI yang disyaratkan adalah $\geq 0,90$, Ferdinand, 2000). Menurut Arbuckle dan Wortke (1999, p. 412), nilai AGFI berada dalam rentang 0 - 1. Nilai AGFI = 0, menunjukkan *poor fit*,

dan nilai AGFI = 1, menunjukan *better fit* sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai AGFI = 0,871 masih cukup tinggi untuk diterima sebuah model.

3. Nilai C.R $\geq 2,58$ dengan tingkat signifikansi 1% menunjukan diterimanya seluruh hipotesis dalam penelitian ini ($H_1 - H_4$) atau dengan kata lain seluruh hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang terdapat dalam model penelitian dapat diterima.

4.2.5.1 Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diketahui bahwa dalam penelitian tidak ada problem identifikasi. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat korelasi antar koefisien estimasi yang tidak terlalu tinggi $< 0,90$, *varians error* positif, dan kemampuan program dalam menghasilkan matriks informasi.

4.2.5.2 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Asumsi-asumsi SEM

Terdapat tiga asumsi dalam *structur equation modelling* (SEM) yaitu :

4.2.5.2.1 *Outliers*

Terdapat dua cara pengevaluasian *outlier*, yaitu :

a. Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata = 0, dengan standar deviasi = 1,00 (Hair, *et.al*, dalam Ferdinand, 2000). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Tabel 4.7 berikut ini merupakan hasil statistik deskriptif setelah semua data dikonversi menjadi *z-score*.

Tabel 4.6
Descriptive Statistic

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	115	-2,06889	1,86010	5,126108E-16	1,0000000
Zscore(X2)	115	-2,75953	2,32252	-1,4658413E-16	1,0000000
Zscore(X3)	115	-2,44813	2,03650	1,649614E-16	1,0000000
Zscore(X4)	115	-2,06040	2,21853	-2,0556473E-16	1,0000000
Zscore(X5)	115	-2,58057	2,27559	1,005055E-15	1,0000000
Zscore(X6)	115	-2,18614	2,06597	5,663872E-16	1,0000000
Zscore(X7)	115	-2,09116	2,40386	-9,0704354E-16	1,0000000
Zscore(X8)	115	-2,00723	2,15190	4,683753E-17	1,0000000
Zscore(X9)	115	-2,58048	2,06438	8,901467E-16	1,0000000
Zscore(X10)	115	-2,76790	2,21432	9,766493E-16	1,0000000
Zscore(X11)	115	-2,38929	1,97211	-2,0816682E-16	1,0000000
Zscore(X12)	115	-2,37286	1,84692	-1,5612511E-17	1,0000000
Zscore(X13)	115	-2,24696	1,73524	5,366801E-18	1,0000000
Zscore(X14)	115	-2,45195	2,01596	-3,6440035E-16	1,0000000
Zscore(X15)	115	-2,45905	2,08580	7,320533E-16	1,0000000
Zscore(X16)	115	-2,43849	1,96612	-4,5639490E-16	1,0000000
Valid N (listwise)	115				

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.6 di atas menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*. Ini dapat ditunjukkan pada observasi data minimum dan maksimum yang memiliki nilai *z-score* dalam rentang yang telah distandarkan (tidak ada nilai *Z-score* yang melebihi ketentuan $\geq 3,00$).

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *mahalonobis* (*The mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Fedinand, 2000). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *Chi-square* pada derajat bebas 16 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2(16, 0,001) = 39,251$ berdasarkan tabel distribusi λ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalonobis* lebih besar dari 39,251 adalah *multivariate outliers*. Berdasarkan kriteria tersebut, terlihat ada satu kasus yang mempunyai *mahalonobis distance* $> 39,251$. Namun dalam analisis ini *outliers* tidak akan dihilangkan karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan data harus dikeluarkan dari

analisis (Ferdinand, 2000). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.2.5.2.2 Uji Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.8.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria $C.R \leq + 2,58$ atau $C.R \geq -2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Pada tabel 4.8, nilai *Critical Ratio* untuk semua indikator variabel berada pada rentang nilai $C.R \leq + 2,58$ atau $C.R \geq - 2,58$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Hal tersebut menunjukkan bahwa uji normalitas data secara *multivariate* tidak melebihi tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian ini secara statistik adalah normal.

Tabel 4.7
Normalitas Data

Indikator	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X14	1	10	0,025	0,111	-0,090	-0,197
X15	1	10	-0,063	-0,277	-0,368	-0,805
X16	1	10	0,011	0,049	-0,492	-1,078
X13	1	10	-0,029	-0,126	-0,416	-0,912
X12	1	10	0,149	0,653	-0,624	-1,367
X11	1	10	0,166	0,726	-0,381	-0,835
X8	2	10	0,488	2,137	-0,296	-0,648
X9	1	10	0,247	1,082	-0,080	-0,174
X10	1	10	-0,009	-0,039	0,052	0,113
X5	1	10	0,312	1,367	-0,289	-0,634
X6	2	10	0,495	2,166	-0,694	-1,520
X7	2	10	0,153	0,670	0,100	0,218
X1	1	10	0,081	0,354	-0,722	-1,580
X2	1	10	0,010	0,045	-0,097	-0,213
X3	1	10	0,035	0,152	-0,208	-0,455
X4	2	10	0,450	1,972	-0,301	-0,660
Multivariate					26,763	5,979

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

4.2.5.2.3 Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000):

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 1,2681e+005 artinya $1,2681 \times 10^5 = 126.810$, dan angka tersebut sangat jauh dari nol (hasil output matrik kovarians sampel dapat dilihat pada

lampiran), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

Evaluasi atas Kriteria *Goodness of Fit*

Indeks-indeks kelayakan model (*goodness of fit*) yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Goodness of Fit Indexes

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off - Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil χ^2 dengan $df = 99 \sim 123,255$	100,093	Baik
<i>Significancy probability</i>	$\geq 0,05$	0,450	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,011	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,010	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,906	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,871	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2004).

Kesimpulan dari tabel 4.9 adalah bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

4.2.5.3 Uji Reliability dan *Variance Extracted*

1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan

pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995, p.642) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *error loading* dari tiap indikator.

Hasil pengukuran reliabilitas data dapat dilihat pada tabel 4.10, dimana diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,70$. Sesuai dengan syarat yang harus dipenuhi bahwa reliabilitas data memiliki nilai $\geq 0,70$, dan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai reliabilitas data telah memenuhi persyaratan tersebut maka dengan demikian semua variabel penelitian ini dapat diterima.

2. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Hair et. al, 1995, p.642) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{Square std. loading})^2}{\sum (\text{Square std. loading})^2 + (\sum \epsilon_j)}$$

Keterangan :

- *Square Standard Loading* diperoleh dari *square standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- Σe_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil uji *variance extract* menunjukkan bahwa hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$ (hasil perhitungan *variance extract* dapat dilihat pada lampiran). Atas dasar hasil uji *variance extract* maka semua variabel dalam penelitian ini dapat diterima karena memiliki nilai *variance extract* $\geq 0,50$. Hasil uji dari *variance extract* dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.9

Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	Standar Loading	Measurement Error	Reliabilitas	Square Standar Loading	Variance Extracted
Kualitas Perencanaan Pemasaran	0,74+0,72+0,73+0,72 2,91	0,46+0,49+0,47+0,49 1,91	2,09 ² /2,09 ² +1,91 0,82	0,74 ² +0,72 ² +0,73 ² +0,72 ² 2,12	2,12 ² /2,12 ² +1,91 0,53
Sistem Organisasi	0,73+0,90+0,78 2,41	0,47+0,20+0,40 1,07	2,41 ² /2,41 ² +1,07 0,84	0,73 ² +0,90 ² +0,78 ² 1,95	1,95 ² /1,95 ² +1,07 0,65
Orientasi Pasar	0,72+0,82+0,77 2,31	0,49+0,33+0,40 1,22	2,31 ² /2,31 ² +1,22 0,81	0,72 ² +0,82 ² +0,77 ² 1,78	1,78 ² /1,78 ² +1,22 0,59
Kualitas Layanan	0,81+0,84+0,72 2,37	0,35+0,29+0,47 1,11	2,30 ² /2,30 ² +1,11 0,82	0,81 ² +0,84 ² +0,72 ² 1,83	1,83 ² /1,83 ² +1,11 0,62
Kinerja Perusahaan	0,70+0,79+0,81 2,30	0,49+0,57+0,44 1,22	2,30 ² /2,30 ² +1,22 0,81	0,70 ² +0,79 ² +0,81 ² 1,77	1,77 ² /1,77 ² +1,22 0,59

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Dari tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel penelitian ini dapat diterima karena keduanya memenuhi persyaratan, dimana reliabilitas data dari hasil pengujian memiliki nilai $\geq 0,70$ dan *variance extract* $\geq 0,50$.

4.2.5.4 Interpretasi dan Modifikasi Model

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, *et al*, 1995, p.644). Sedangkan *standard residual* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam halaman lampiran. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\pm 2,58$. Nilai *Standardized residual* dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.10
Standardized Residual

Indikator	X14	X15	X16	X13	X12	X11	X8	X9	X10	X5	X6	X7	X1	X2	X3	X4
X14	0,000	-0,244	-0,232	0,936	-0,219	0,606	0,084	0,239	0,663	0,695	0,435	0,310	0,225	0,619	0,409	0,038
X15	-0,244	0,000	0,272	0,718	-0,256	-0,138	-0,635	-0,219	-1,136	0,129	0,723	-0,124	-0,529	-0,117	-0,379	0,208
X16	-0,232	0,272	0,000	0,132	-0,455	-0,257	0,395	0,083	-0,012	0,070	0,831	0,742	-0,449	0,427	0,094	0,642
X13	0,936	0,718	0,132	0,000	-0,190	0,569	-1,144	-0,582	-0,350	-1,136	0,138	-0,434	-0,972	-0,577	-1,033	-0,778
X12	-0,219	-0,256	-0,455	-0,190	0,000	-0,085	0,091	0,083	0,485	0,590	0,676	0,048	0,679	0,829	0,866	0,416
X11	0,606	-0,138	-0,257	0,569	-0,085	0,000	-0,389	-0,161	0,005	0,444	0,151	-0,069	-0,441	-0,291	-0,246	-0,741
X8	0,084	-0,635	0,395	-1,144	0,091	-0,389	0,000	0,534	0,230	-0,276	-0,009	0,164	-0,236	-0,579	-0,364	-0,301
X9	0,239	-0,219	0,083	-0,582	0,083	-0,161	0,534	0,000	-0,132	-0,077	-0,241	-0,284	0,329	-0,220	0,282	0,033
X10	0,663	-1,136	-0,012	-0,350	0,485	0,005	0,230	-0,132	0,000	-0,374	-0,201	-0,072	-0,149	0,501	0,114	0,147
X5	0,695	0,129	0,070	-1,136	0,590	0,444	-0,276	-0,077	-0,374	0,000	-0,090	0,285	-0,795	0,042	-0,184	1,198
X6	0,435	0,723	0,831	0,138	0,676	0,151	-0,009	-0,241	-0,201	-0,090	0,000	-0,023	-0,690	0,484	0,251	0,583
X7	0,310	-0,124	0,742	-0,434	0,048	-0,069	0,164	-0,284	-0,072	0,285	-0,023	0,000	-0,419	-0,865	-0,634	0,522
X1	0,225	-0,529	-0,449	-0,972	0,679	-0,441	-0,236	0,329	-0,149	-0,795	-0,690	-0,419	0,000	-0,048	0,174	0,202
X2	0,619	-0,117	0,427	-0,577	0,829	-0,291	-0,579	-0,220	0,501	0,042	0,484	-0,865	-0,048	0,000	0,084	-0,088
X3	0,409	-0,379	0,094	-1,033	0,866	-0,246	-0,364	0,282	0,114	-0,184	0,251	-0,634	0,174	0,084	0,000	-0,354
X4	0,038	0,208	0,642	-0,778	0,416	-0,741	-0,301	0,033	0,147	1,198	0,583	0,522	0,202	-0,088	-0,354	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Kesimpulan dari tabel 4.10 adalah bahwa tidak terdapat nilai residual $\geq +2,58$ atau $\leq -2,58$. Oleh karena itu model penelitian ini dapat diterima.

4.3 Pengujian Hipotesis

Hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini dapat diterima (gambar 4.1, gambar 4.2, dan gambar 4.3). Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : $Chi-square_{hitung} = 100,093$ dengan *cutt of value/Chi square_{tabel}* = 123,255 dengan $df = 99$; probabilitas = 0,450 ; $CMIN/DF = 1,011$; $GFI = 0,906$; $AGFI = 0,871$; $TLI = 0,999$; $CFI = 0,999$; dan $RMSEA = 0,010$, seperti dalam tabel 4.5. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian dapat dilihat dalam tabel 4.5.

H₁ : Semakin tinggi kualitas perencanaan pemasaran perusahaan, semakin tinggi orientasi pasar.

Parameter estimasi antara kualitas perencanaan pemasaran terhadap orientasi pasar menunjukkan hasil yang positif dengan nilai $C.R = 4,196$ atau $C.R \geq 2,58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%) dan nilai $p = 0,000$ telah memenuhi syarat $< 0,01$. Dengan demikian hipotesis 1 (H₁) dapat diterima artinya bahwa kualitas perencanaan pemasaran berpengaruh secara positif terhadap kualitas hubungan dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

H₂ : Semakin baik tatanan sistem organisasi, maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan.

Parameter estimasi antara tatanan sistem organisasi terhadap orientasi pasar perusahaan menunjukkan hasil yang positif dengan nilai $C.R = 3,158$ atau $C.R \geq 2,58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%) dan nilai $p = 0,000$ telah memenuhi syarat $< 0,01$. Dengan demikian hipotesis 2 (H_2) dapat diterima artinya tatanan sistem organisasi berpengaruh secara positif terhadap orientasi pasar perusahaan dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

H_3 : Semakin tinggi orientasi pasar perusahaan, maka semakin tinggi kualitas layanan perusahaan.

Parameter estimasi antara orientasi pasar perusahaan terhadap kualitas layanan perusahaan menunjukkan hasil yang positif dengan nilai $C.R = 8,069$ atau $C.R \geq 2,58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%) dan nilai $p = 0,000$ telah memenuhi syarat $< 0,01$. Dengan demikian hipotesis 3 (H_3) dapat diterima artinya orientasi pasar perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan perusahaan dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

H_4 : Semakin tinggi kualitas layanan perusahaan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Parameter estimasi antara kualitas layanan perusahaan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai $C.R = 5,468$ atau $C.R \geq 2,58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%) dan nilai $p = 0,000$ telah memenuhi syarat $< 0,01$. Dengan demikian hipotesis 4 (H_4) dapat diterima

artinya kualitas layanan perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

Kesimpulan hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11
Kesimpulan Hipotesis

Simbol	Hipotesis	Hasil Uji
H ₁	Semakin tinggi kualitas perencanaan pemasaran, maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan	Diterima
H ₂	Semakin baik tatanan sistem organisasi, maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan.	Diterima
H ₃	Semakin tinggi orientasi pasar perusahaan, maka semakin tinggi kualitas layanan perusahaan.	Diterima
H ₄	Semakin tinggi kualitas layanan perusahaan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.	Diterima

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2004.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelum dan implikasinya. Bagian pertama akan disimpulkan hasil-hasil dari pengajuan hipotesis, kemudian dilanjutkan pada penarikan kesimpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan dipaparkan tentang implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial akan dijelaskan tentang implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan pada penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala peneliti dan hal-hal yang membatasi. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

5.1 Kesimpulan Mengenai Hipotesis atau Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis seperti yang dijelaskan pada bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

5.1.1 Kesimpulan Model Keseluruhan

Model dalam penelitian ini mengindikasikan kecocokan baik terhadap data yang diobservasi, dilihat dari analisis model secara keseluruhan (*overall fit*) menggunakan program Amos 4.0. dengan pengukuran *Chi-square*, *Goodness of Fit Index*, *Tucker Lewis Index*, *Comparative Fit Index*, *Adjusted Goodness of Fit Index*, dan *Normal Chi-square*. Hasil yang diperoleh dari pengujian model

memenuhi persyaratan-persyaratan persamaan struktural dengan nilai-nilai sebagai berikut :

1. Nilai *Chi-square*_{hitung} sebesar 100,093 memberikan *probability* sebesar 0,450 dengan syarat penerimaan *chi square*_{tabel} $df = 99 \sim 123,255$. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria minimum untuk diterima, dan secara statistik menghasilkan kecocokan yang baik. Nilai χ^2 yang rendah akan menghasilkan tingkat signifikansi $\geq 0,05$ akan mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara *matrix covarians* data dan *matrix covarians* yang diestimasi (Hair *et al*, 1995). Simpulan ini mengandung pengertian bahwa hipotesis nol menyatakan *estimated population covariance* tidak sama dengan *sample covariance* terbukti.
2. *Goodness of Fit Index* dalam penelitian ini memiliki nilai sebesar 0,906. Persyaratan yang ditetapkan untuk kelayakan model penelitian adalah dengan nilai $GFI \geq 0,90$ (Ferdinand, 2000), dengan demikian model penelitian ini menunjukkan tingkatan GFI yang baik. GFI merupakan hasil perhitungan proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks populasi yang diestimasi.
3. *Adjusted Goodness of Fit Index* merupakan analog dari *R-square* dalam regresi berganda. *Fit index* ini dapat *diadjust* terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Pada penelitian ini nilai AGFI sebesar 0,871 menunjukkan tingkatan marjinal karena persyaratan yang

- ditetapkan untuk kelayakan sebuah model penelitian adalah dengan nilai AGFI $\geq 0,90$ (Ferdinand, 2000).
- 4 Normal *chi-square* merupakan *chi-square* yang dibagi dengan *degree of freedom* dan mengindikasikan tingkat *fit* sebuah model. Nilai *normed chi-square* pada penelitian ini sebesar 1,011 sementara nilai yang disyaratkan untuk kelayakan sebuah model adalah $CMIN/DF \leq 2,00$ (Ferdinand, 2000) sehingga model dalam penelitian ini dapat diterima (*acceptable*).
 - 5 *Tucker Lewis Index* merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*. Nilai TLI pada penelitian ini adalah sebesar 0,999 sedangkan nilai TLI yang disyaratkan sebesar $\geq 0,95$ (Ferdinand, 2000) sehingga menunjukkan *good fit model*. Dapat disimpulkan bahwa dilihat dari TLI-nya model penelitian ini dapat diterima.
 - 6 *Comparative Fit Index* pada model penelitian ini menunjukkan nilai 0,999 sehingga mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi karena nilai CFI yang disyaratkan untuk kelayakan sebuah model penelitian $\geq 0,95$ (Ferdinand, 2000). Pada penelitian ini nilai CFI sebesar 0,993 yang berarti model penelitian memiliki *very good fit. Index* ini sangat tepat untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model karena besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel.

Jadi kesimpulan secara keseluruhan mengindikasikan penerimaan model penelitian ini dengan melihat syarat-syarat penerimaan sebuah *fit model* di atas.

5.1.2 Kesimpulan Mengenai Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat empat hipotesis. Adapun kesimpulan penelitian terhadap keempat hipotesis ini diuraikan sebagai berikut :

H₁ : Semakin tinggi kualitas perencanaan pemasaran, maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama (H₁) ini menunjukkan bahwa variabel kualitas perencanaan pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap variabel orientasi pasar perusahaan. Dengan demikian semakin tinggi kualitas perencanaan pemasaran maka semakin baik pula orientasi pasar perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas perencanaan pemasaran yang memiliki pengaruh positif terhadap variabel orientasi pasar perusahaan terbukti secara empiris.

H₂ : Semakin baik tatanan sistem organisasi maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua (H₂) ini menunjukkan bahwa variabel tatanan sistem organisasi berpengaruh positif terhadap variabel orientasi pasar perusahaan. Dengan demikian semakin baik tatanan sistem organisasi maka semakin baik pula orientasi pasar perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel tatanan sistem organisasi yang memiliki pengaruh positif terhadap variabel variabel orientasi pasar perusahaan terbukti secara empiris.

H₃ : Semakin tinggi orientasi pasar perusahaan, maka semakin tinggi kualitas layanan perusahaan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga (H₃) ini menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap variabel kualitas layanan perusahaan. Dengan demikian, semakin tinggi orientasi pasar perusahaan maka semakin tinggi pula kualitas layanan perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi pasar perusahaan yang memiliki pengaruh positif terhadap variabel kualitas layanan perusahaan terbukti secara empiris.

H₄ : Semakin tinggi kualitas layanan perusahaan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat (H₄) ini menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja perusahaan. Dengan demikian semakin tinggi kualitas layanan perusahaan maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas layanan yang memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja perusahaan terbukti secara empiris.

5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian

Rumusan masalah spesifik seperti telah dijelaskan pada bab I, adalah sebagai berikut :

“Bagaimana kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui variabel kualitas perencanaan pemasaran, sistem organisasi, orientasi pasar, dan kualitas layanan perusahaan?”

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka terdapat empat kesimpulan terhadap perumusan masalah diatas. Keempat kesimpulan tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Kesimpulan terhadap rumusan masalah dalam penelitian ini diawali dari pengaruh kualitas perencanaan pemasaran perusahaan terhadap orientasi pasar perusahaan. Hasil analisis terhadap hipotesis pertama ini memperlihatkan bahwa variabel kualitas perencanaan pemasaran berpengaruh positif terhadap variabel orientasi pasar perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Pulendran *at.al* (2003, p. 477) yang mengatakan bahwa perencanaan pemasaran merupakan perilaku yang fenomenal yang mengadopsi teknologi. Adopsi perencanaan pemasaran dari teknologi mendukung pengambilan keputusan menjadi lebih komprehensif, rasional, dan obyektif serta dapat mendukung alokasi sumber daya perusahaan menjadi lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini juga memperkuat penelitian empiris dari Menon *at. al* (1999, p. 21) yang menyatakan bahwa proses perencanaan harus melibatkan komponen-komponen penting perusahaan, yaitu : visi perusahaan, kekuatan, kelemahan dan kekuatan perusahaan, evaluasi alternatif-alternatif yang ada, pelanggan, keterlibatan antar fungsi dalam perusahaan dan kreatifitas dalam proses perencanaan, Perencanaan yang kreatif akan membentuk budaya perusahaan yang inovatif pula, yang akan mempengaruhi perusahaan untuk menemukan ide-ide baru dan respon yang cepat dalam membuat keputusan guna mencapai kepuasan pelanggan.

2. Kesimpulan kedua dari penelitian ini adalah tentang pengaruh sistem organisasi terhadap orientasi pasar perusahaan. Hasil analisis terhadap hipotesis kedua ini memperlihatkan bahwa variabel sistem organisasi berpengaruh positif terhadap variabel orientasi pasar. Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Jaworski dan Kohli (1993, p. 56) yang mengatakan bahwa sistem dan struktur organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dalam orientasi pasar. Menurutnya pula, ada tiga variabel yang dipertimbangkan dalam sistem organisasi, yaitu : formalisasi, sentralisasi, dan departemantalisasi. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Lundstrom dan Levit dalam Jaworski dan Kohli (1993, p. 10) yang mengatakan bahwa tingkat formalisasi dan sentralisasi yang tinggi akan menghalangi perusahaan untuk lebih adaptif terhadap kondisi pasar dan perubahan lingkungan industri perusahaan. Sementara itu penelitian Stampfl dalam Jaworski dan Kohli (1993, p. 10) menyatakan bahwa formalisasi dan sentralisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kemampuan perusahaan. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Tor W. A (1994, p. 17) yang menyatakan bahwa desain, sistem, dan struktur organisasi mempengaruhi orientasi pasar perusahaan.

3. Kesimpulan ketiga dari penelitian ini adalah tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kualitas layanan perusahaan. Hasil analisis terhadap hipotesis ketiga ini memperlihatkan bahwa variabel orientasi pasar berpengaruh positif terhadap variabel kualitas layanan perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Swee H. Ang, *at. al* (1999, p. 46) yang mengatakan bahwa

perusahaan yang berwawasan pelanggan akan berupaya untuk memberikan produk yang mempunyai nilai pada pelanggan lebih baik daripada para pesaingnya di pasar sasaran. Penelitian ini juga memperkuat penelitian dari Keilor *at. al* (1999, p. 103) yang menyatakan bahwa dalam aktivitas perusahaan jasa yang berorientasi pelanggan, organisasi berupaya untuk memberikan kepuasan yang maksimal dengan layanan terbaik agar pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan. Penelitian ini juga memperkuat penelitian terdahulu dari Chang dan Chen (1998, p. 247) yang menyatakan bahwa orientasi pasar memberikan implikasi bahwa informasi bisnis perusahaan dapat diperoleh melalui kebutuhan-kebutuhan pelanggan serta pilihan-pilihan yang mereka inginkan, sehingga berdasarkan informasi tersebut dapat Sdipertimbangkan kebijakan-kebijakan dalam menghadapi persaingan.

- 4 Kesimpulan keempat atau terakhir dari penelitian ini adalah tentang pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan. Hasil analisis terhadap hipotesis empat ini memperlihatkan bahwa variabel kualitas layanan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Chang dan Chen (1998, p. 248) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan superior mempunyai pengaruh yang positif terhadap kemampuan perusahaan.

5.3 Implikasi Teoritis

Implikasi utama penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana kepercayaan, komitmen, dan kualitas hubungan berpengaruh

positif terhadap kinerja perusahaan. Adapun implikasi teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Semakin tinggi kualitas perencanaan pemasaran maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan. Kualitas perencanaan pemasaran yang baik akan meningkatkan derajat orientasi pasar. Temuan penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Pulendran *at. al* (2003, p. 476) yang mengatakan bahwa proses perencanaan pemasaran digunakan untuk membantu mengembangkan perilaku berorientasi pasar pada perusahaan sehingga dapat dihasilkan kinerja yang diharapkan. Penelitian ini juga memperkuat penelitian empiris dari Menon *at. al* (1999, p. 21) yang menyatakan bahwa proses perencanaan harus melibatkan komponen-komponen penting perusahaan, yaitu : visi perusahaan, kelemahan dan kekuatan perusahaan, evaluasi alternatif-alternatif yang ada, pelanggan, keterlibatan antar fungsi dalam perusahaan dan kreatifitas dalam proses perencanaan, Perencanaan yang kreatif akan membentuk budaya perusahaan yang inovatif pula, yang akan mempengaruhi perusahaan untuk menemukan ide – ide baru dan respon yang cepat dalam membuat keputusan guna mencapai kepuasan pelanggan.
2. Semakin baik sistem organisasi maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993, p. 56) yang mengatakan bahwa sistem dan struktur organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dalam orientasi pasar. Menurutnya pula, ada tiga variabel yang dipertimbangkan dalam sistem

organisasi, yaitu : formalisasi, sentralisasi, dan departemantalisasi. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Lundstrom dan Levit dalam Jaworski dan Kohli (1993, p. 10) yang mengatakan bahwa tingkat formalisasi dan sentralisasi yang tinggi akan menghalangi perusahaan untuk lebih adaptif terhadap kondisi pasar dan perubahan lingkungan industri perusahaan. Sementara itu penelitian Stampfl dalam Jaworski dan Kohli (1993, p. 10) menyatakan bahwa formalisasi dan sentralisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kemampuan perusahaan. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Tor W. A (1994, p. 17) yang menyatakan bahwa desain, sistem, dan struktur organisasi mempengaruhi orientasi pasar perusahaan.

3. Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi kualitas layanan perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Swee H. Ang, *at. al* (1999, p. 46) yang mengatakan bahwa perusahaan yang berwawasan pelanggan akan berupaya untuk memberikan produk yang mempunyai nilai pada pelanggan lebih baik daripada para pesaingnya di pasar sasaran. Penelitian ini juga memperkuat penelitian dari Keilor *at. al* (1999, p. 103) yang menyatakan bahwa dalam aktivitas perusahaan jasa yang berorientasi pelanggan, organisasi berupaya untuk memberikan kepuasan yang maksimal dengan layanan terbaik agar pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan. Penelitian ini juga memperkuat penelitian terdahulu dari Chang dan Chen (1998, p. 247) yang menyatakan bahwa orientasi pasar memberikan implikasi bahwa informasi bisnis perusahaan dapat diperoleh melalui kebutuhan-kebutuhan pelanggan serta pilihan-pilihan yang mereka inginkan, sehingga

berdasarkan informasi tersebut dapat dipertimbangkan kebijakan-kebijakan dalam menghadapi persaingan.

4. Semakin tinggi kualitas layanan perusahaan maka semakin tinggi kinerja perusahaan.. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari. Chang dan Chen (1998, p. 248) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan superior mempunyai pengaruh yang positif terhadap kemampuan perusahaan.

Secara lebih terperinci, uraian diatas akan disajikan dalam tabel 5.1 berikut ini :

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
Semakin tinggi kualitas perencanaan pemasaran maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan.	Temuan penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Pulendran <i>at. al</i> (2003, p. 476) yang mengatakan bahwa proses perencanaan pemasaran digunakan untuk membantu mengembangkan perilaku berorientasi pasar pada perusahaan sehingga dapat dihasilkan kinerja yang diharapkan. Penelitian ini juga memperkuat penelitian empiris dari Menon <i>at. al</i> (1999, p. 21) yang menyatakan bahwa proses perencanaan harus melibatkan komponen-komponen penting perusahaan, yaitu : visi perusahaan, kekuatan, kelemahan dan kekuatan perusahaan, evaluasi alternatif-alternatif yang ada, pelanggan, keterlibatan antar fungsi dalam perusahaan dan kreatifitas dalam proses perencanaan, Perencanaan yang kreatif akan membentuk budaya perusahaan yang inovatif pula, yang akan mempengaruhi perusahaan untuk menemukan ide-ide baru dan respon yang cepat dalam membuat keputusan guna mencapai kepuasan pelanggan.
Semakin baik sistem organisasi maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan.	Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993, p. 56) yang mengatakan bahwa sistem dan struktur organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dalam orientasi pasar. Menurutnya pula, ada tiga variabel yang dipertimbangkan dalam sistem organisasi, yaitu : formalisasi, sentralisasi, dan departemantalisasi. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Lundstrom dan Levit dalam Jaworski dan Kohli (1993, p. 10) yang mengatakan bahwa tingkat formalisasi dan sentralisasi yang tinggi akan menghalangi perusahaan untuk lebih adaptif terhadap kondisi pasar dan perubahan lingkungan industri perusahaan. Sementara itu penelitian Stampfl dalam Jaworski dan Kohli (1993, p. 10) menyatakan bahwa formalisasi dan sentralisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kemampuan perusahaan. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Tor W. A (1994, p. 17) yang menyatakan bahwa desain, sistem, dan struktur organisasi mempengaruhi orientasi pasar perusahaan.
Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi kualitas layanan perusahaan	Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Swee H. Ang, <i>at. al</i> (1999, p. 46) yang mengatakan bahwa perusahaan yang berwawasan pelanggan akan berupaya untuk memberikan produk yang mempunyai nilai pada pelanggan lebih baik daripada para pesaingnya di pasar sasaran. Penelitian ini juga memperkuat penelitian dari Keilor <i>at. al</i> (1999, p. 103) yang menyatakan bahwa dalam aktivitas perusahaan jasa yang berorientasi pelanggan, organisasi berupaya untuk memberikan kepuasan yang maksimal dengan layanan terbaik agar pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan. Penelitian ini juga memperkuat penelitian terdahulu dari Chang dan Chen (1998, p. 247) yang menyatakan bahwa orientasi pasar memberikan implikasi bahwa informasi bisnis perusahaan dapat diperoleh melalui kebutuhan-kebutuhan pelanggan serta pilihan-pilihan yang mereka inginkan, sehingga berdasarkan informasi tersebut dapat dipertimbangkan kebijakan-kebijakan dalam menghadapi persaingan.
Semakin tinggi kualitas layanan perusahaan maka semakin tinggi kinerja perusahaan.	Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Chang dan Chen (1998, p. 248) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan superior mempunyai pengaruh yang positif terhadap kemampuan perusahaan.

Sumber : Disimpulkan dari penelitian ini, 2004.

5.4 Implikasi Kebijakan Manajerial

Hasil dari penelitian ini membawa beberapa implikasi kebijakan manajerial, dimana implikasi kebijakan manajerial ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap praktek manajemen perusahaan. Beberapa implikasi kebijakan manajerial yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Dalam meningkatkan kinerjanya, perusahaan perlu mengkombinasikan keputusan strategis menyangkut : kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan sebagai fokus kualitas layanan pelanggan, penyebaran informasi pasar yang merata ke seluruh karyawan level supervisor, perencanaan pemasaran merupakan sebuah standar kerja yang dapat dimengerti oleh karyawan level supervisor, dan perusahaan menerapkan sistem organisasi secara tersentralisasi. Bauran dimensi-dimensi diatas merupakan implikasi utama dari penelitian ini yang menghasilkan tingkat kinerja yang paling baik. Dengan menerapkan kombinasi keputusan strategis beserta dimensinya masing-masing diharapkan perusahaan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dan akan meningkat secara terus menerus.
2. Tingkat kinerja kedua terbaik akan tercapai apabila perusahaan sebagai entitas bisnis dapat membaurkan dimensi-dimensi : kecepatan dan keakuratan kinerja layanan dari karyawan level supervisor, koordinasi antar fungsi manajemen, perencanaan pemasaran yang diaputuskan merupakan sebuah kebijakan politis, dan menerapkan sistem organisasi yang terdesentralisasi/spesialisasi. Kombinasi keputusan strategis ini diharapkan akan mampu menghasilkan tingkat kinerja terbaik kedua dari perusahaan.

3. Tingkat kinerja ketiga terbaik akan tercapai apabila perusahaan melakukan upaya-upaya untuk memfokuskan perhatian pada pelanggan yang dilakukan oleh karyawan level supervisor, orientasi pasar yang dilakukan adalah dengan berorientasi pada pelanggan, keputusan perencanaan pemasaran bersifat bersifat prosedural sehingga diperlukan adanya interaksi antar fungsi dalam proses perencanaan pemasaran, dan serta perusahaan melakukan standar formalisasi terhadap perencanaan pemasaran.
4. Hasil penelitian ini juga membawa implikasi penting bagi perusahaan untuk memprioritaskan kemampulabaan dalam mencapai tingkat kinerja yang diinginkan sehingga perusahaan perlu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai kemampulabaan yang tinggi.

Untuk lebih jelasnya, implikasi manajerial ini akan disajikan dalam tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

Kebijakan Manajemen	Konstruk Eksogen & Endogen	Dimensi	Konstruk Endogen	Implikasi Manajerial
Pertama	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kualitas layanan ❖ Orientasi pasar ❖ Kualitas perencanaan pemasaran ❖ Sistem organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan ❖ Penyebaran informasi pasar ❖ Perencanaan pemasaran yang dapat dimengerti ❖ Sistem organisasi yang tersentralisasi 	Kinerja Perusahaan	Dalam meningkatkan kinerjanya, perusahaan perlu mengkombinasikan keputusan strategis menyangkut : kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan sebagai fokus kualitas layanan pelanggan, penyebaran informasi pasar yang merata ke seluruh karyawan level supervisor, perencanaan pemasaran merupakan sebuah standar kerja yang dapat dimengerti oleh karyawan level supervisor, dan perusahaan menerapkan sistem organisasi secara tersentralisasi. Bauran dimensi-dimensi diatas merupakan implikasi utama dari penelitian ini yang menghasilkan tingkat kinerja yang paling baik.
Kedua	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kualitas layanan ❖ Orientasi pasar ❖ Kualitas perencanaan pemasaran ❖ Sistem organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kecepatan dan keakuratan kinerja layanan. ❖ Koordinasi antar fungsi ❖ Kebijakan politik yang diambil ❖ Sentralisasi 	Kinerja Perusahaan	Tingkat kinerja kedua terbaik akan tercapai apabila perusahaan sebagai entitas bisnis dapat membaurkan dimensi-dimensi : kecepatan dan keakuratan kinerja layanan dari karyawan level supervisor, koordinasi antar fungsi manajemen, perencanaan pemasaran yang diputuskan merupakan sebuah kebijakan politik, dan menerapkan sistem organisasi yang terdesentralisasi/spesialisasi. Kombinasi keputusan strategis ini diharapkan akan mampu menghasilkan tingkat kinerja terbaik kedua dari perusahaan.
Ketiga	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kualitas layanan ❖ Orientasi pasar ❖ Kualitas perencanaan pemasaran ❖ Sistem organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Perhatian pada pelanggan ❖ Departementalisasi/spesialisasi ❖ Keputusan yang prosedural dan kebijakan politik yang diambil ❖ Formalisasi 	Kinerja Perusahaan	Tingkat kinerja ketiga terbaik akan tercapai apabila perusahaan melakukan upaya-upaya untuk memfokuskan perhatian pada pelanggan yang dilakukan oleh karyawan level supervisor, orientasi pasar yang dilakukan adalah dengan berorientasi pada pelanggan, keputusan perencanaan pemasaran bersifat prosedural sehingga diperlukan adanya interaksi antar fungsi dalam proses perencanaan pemasaran, dan serta perusahaan melakukan standar formalisasi terhadap perencanaan pemasaran.
Keempat		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemampulabaan 	Kinerja Perusahaan	Dalam mencapai tingkat kinerja yang diinginkan sehingga perusahaan perlu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai kemampulabaan yang tinggi.

Sumber : Disimpulkan dari penelitian ini, 2004.

5.5 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya dilakukan terhadap karyawan level Supervisor di PT.(*Persero*) Pelabuhan Indonesia III Cabang Wilayah Jawa Tengah (Tanjung Emas, Terminal Petikemas Semarang, Tanjung Intan Cilacap dan Pelabuhan Tegal), sehingga mungkin hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk setiap kondisi di tempat yang lain.
2. Penelitian ini hanya memasukan variabel sistem organisasi dan kualitas perencanaan pemasaran sebagai variabel yang mempengaruhi orientasi pasar. Sementara masih ada variabel lain yang mempengaruhi orientasi pasar yaitu sistem penghargaan berdasarkan pasar (Jaworski dan Kohli, 1993) serta variabel konteks kualitas manajemen (Raju dan Lonial, 2000).

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang, yaitu bahwa sebaiknya dalam *future reseach*, mengambil obyek penelitian yang berbeda. Selain itu dalam penelitian yang akan datang sebaiknya juga memasukan variabel-variabel lain yang dipandang dapat mempengaruhi orientasi pasar seperti sistem penghargaan berdasarkan pasar dan konteks kualitas manajemen

DAFTAR REFERENSI

- Baldauf, A, Cravens D.W, Piercy F.N, 2001, "Examining business strategy, sales management and salesperson antecedents of sales organization effectiveness", *Journal of personnal selling & sales management*, p. 109-122.
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Chang T.Z dan Chen S.J, 1998, "Market orientation, service quality and business profitability : a conceptual model and empirical evidence", *Journal of Service Marketing*, vol. 12, p. 246-264.
- Egeren, M.V and O' Connor S, 1998, " Drives of market orientation and performance in service firms", *Journal of Service marketing*, vol. 12, p. 39-58.
- Esteban A, Millan A, Molina A, Consuegra D.M, 2002, " Market Orientation in service", *European Journal of Marketing*, vol. 36, p. 1003-1021.
- Ferdinand, Augusty, 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gupta, Ashok K., S.P. Raj, and David Wilemon, 1986, "A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process", *Journal of Marketing* 50 (April) : 7 - 17
- Iris Mohr-Jackson, 1998, "Conceptualing Total quality Management", *European Journal of Marketing*, Vol 32, p. 13-22.
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* 57 (July) : 53 - 70
- John Dawes, 2000, " Market orientation and company profitability : further evidence incorporating longitudinal data", *Australian Journal of Management*, vol. 25, p. 173-199.

- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski, 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing* 54 (April) : 1 – 18
- Kotabe, Masaaki, Dale F. Duhan, David K. Smith Jr, and R. Dale Wilson, 1991, "The perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry", *Journal of Marketing* 55 (1) : 26 – 41
- Marzuki, 2000, *Metodologi Riset*, BPFE - UII, Yogyakarta
- McClelland, Valorie A., and Richard E. Wilmot, 1990, "Improve Lateral Communication", *Personnel Journal* (August) : 32 – 38
- Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski, and Ajay K. Kohli, 1997, "Product Quality: Impact of Interdepartmental Intereactions", *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (3) : 187 – 200
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, and Roy Howell, 1996, "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (4) : 299 – 313
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani tej Adidam dan Steven W. Edison, 1999, "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making : A Model and Test", *Journal of Marketing*, Vol. 63 p. 18-40.
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (October) : 20 – 35
- Permadi, MF, 1998, "Pengembangan Konsep Kinerja pasar", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 13 (3) : 70 – 79
- Pulendran S, Speed R and Widing II E.R, 2003, " Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance", *European Journal of Marketing*, Vol 37, p. 476-497.
- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", *The Asian Manager* (February – March)
- Slater, Stanley F., and John C. Narver, 1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing* 59 (July) : 63 – 74
- Supranto, J., 2000, *Statistik : Teori dan Aplikasi*, jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Tjiptono, Fandy, 1995, *Total Quality Management*, ANDI, Yogyakarta

Tor W.A, 1994, " Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in Pubkic Sector", *International Journal of Public sector management*, vol. 7 p. 16-34.