

**KUALITAS LAYANAN:
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DAN
DAMPAKNYA PADA KINERJA KEMAMPULABAAN**
(Studi Pada Mitra Kerja di Lingkungan PT. (Persero) Angkasa Pura I
Bandar Udara Ahmad Yani Semarang)

Dosen pembimbing:
Prof. Dr. H Suyudi Mangunwihardjo
Drs. Soegiono, MSi



TESIS

Disusun Oleh:

Moh. Mustajab Murdiyanto, SE
NIM C4A006309

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**



Sertifikasi

Saya, Moh. Mustajab Murdiyanto, SE, 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

Moh. Mustajab Murdiyanto, SE

11 Oktober 2008

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul:**

**KUALITAS LAYANAN:
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DAN
DAMPAKNYA PADA KINERJA KEMAMPULABAN**
(Studi Pada Mitra Kerja di Lingkungan PT. (Persero) Angkasa Pura I
Bandar Udara Ahmad Yani Semarang)

**yang disusun oleh Moh. Mustajab Murdiyanto, SE, NIM C4A006309
telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 11 Oktober 2008**

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Prof. Dr. H Suyudi Mangunwihardjo

Drs. Soegiono, MSi

**Semarang, 11 Oktober 2008
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

ABSTRACT

The purpose of this research is to test the influences of product position, competitive position and strategic environmental condition on service quality to increase profitability performance. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within PT. (persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ahmad Yani Semarang. Using these variables, for instance Parasuraman et al., (1988); Barney (1991); Craig dan Hart (1992); Mc Carthy dan Perreault, (1996); Gupta dan Wilemon, (1997); Jaworski dan Kohli (1997); Wind dan Mahajan (1997); Collis dan Montgomery (1998); and Jap (1999).

The samples size of this research is 125 partners within PT. (persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ahmad Yani Semarang. Using the Structural Equation Modeling (SEM). The results show that the product position, competitive position and strategic environmental condition on service quality to increase profitability performance.

The effect of product position on service quality are 0,28; The effect competitive position on service quality are 0,29; The effect strategic environmental condition on service quality are 0,24; and The effect service quality on profitability performance are 0,34.

Keywords: product position, competitive position, strategic environmental condition, service quality, and profitability performance.

ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh posisi produk, posisi persaingan, dan kondisi lingkungan strategis terhadap kualitas layanan dalam meningkatkan kinerja kemampulabaan. Penggunaan variable-variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Parasuraman et al., (1988); Barney (1991); Craig dan Hart (1992); Mc Carthy dan Perreault, (1996); Gupta dan Wilemon, (1997); Jaworski dan Kohli (1997); Wind dan Mahajan (1997); Collis dan Montgomery (1998); dan Jap (1999).

Sampel penelitian ini adalah mitra kerja PT. (persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ahmad Yani Semarang, sejumlah 125 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa posisi produk, posisi persaingan, dan kondisi lingkungan strategis berpengaruh terhadap kualitas layanan dalam meningkatkan kinerja kemampulabaan.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa posisi produk berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan dengan nilai estimasi sebesar 0,28; posisi persaingan berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan dengan nilai estimasi sebesar 0,29; kondisi lingkungan strategis berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan dengan nilai estimasi sebesar 0,24; dan kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja kemampulabaan dengan nilai estimasi sebesar 0,34

Kata Kunci: posisi produk, posisi persaingan, kondisi lingkungan strategis, kualitas layanan, dan kinerja kemampulabaan

MOTTO

Suatu ketika, aku berjalan diatas jalan yang licin
Seketika, kaki kiriku menabrak kaki sebelah kanan
Beruntung kaki kananku menahan hingga aku terjongkok
Sesaat aku tersadar, aku hanya terpeleset, belum terjatuh
Abraham Lincoln

Persembahan:

**Buat Istriku terkasih,
Anakku tersayang
Atas dorongan semangat yang luar biasa,
Dengan segala do'a yang tidak pernah kering,
Dan juga segenap upaya yang telah dicurahkan untukku
Sehingga tercapai sedikit dari apa yang engkau harapkan.**

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, Khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro
2. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Drs Soegiono, MSi., selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu-ilmu melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

5. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Responden, Mitra kerja PT. (persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ahmad Yani Semarang.
7. Dedicated to My Beloved Wife and My Little Angel, yang telah memberikan segala curahan kasih sayang dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semoga tesis ini bisa bermanfaat terutama bagi diri pribadi penulis serta pihak-pihak yang berkepentingan dengan topik yang sama. Segala kritik dan saran atas tesis ini tentunya akan sangat bermanfaat untuk penyempurnaan selanjutnya.

Semarang, 11 Oktober 2008

Moh. Mustajab Murdiyanto

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Motto.....	vi
Kata Pengantar	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Telaah Pustaka.....	12
2.2. Penelitian Terdahulu	18
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	21
2.4. Dimensionalitas Variabel	22
2.5. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel	26
2.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator	30
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data	28
3.2. Populasi	29

3.3. Metode Pengumpulan Data	31
3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas	32
3.5. Teknik Analisis	33
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1. Analisis Data Penelitian	39
4.2. Pengujian Asumsi SEM	41
4.3. Uji Reliability dan Variance Extract	45
4.4. Analisis Data	46
4.5. Pengujian Hipotesis.....	54
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1. Simpulan.....	57
5.2. Kesimpulan Atas Masalah Penelitian.....	58
5.3. Implikasi Teoritis	61
5.4. Implikasi Kebijakan	63
5.5. Keterbatasan Penelitian.....	64
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	65
Daftar Pustaka	66
Kuesioner	68

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi di abad 21 ini, persaingan bisnis antar perusahaan semakin ketat baik di pasar domestik maupun internasional. Perusahaan yang ingin berkembang dan mendapatkan keunggulan kompetitif harus mampu memberikan produk berupa barang atau jasa yang berkualitas dengan harga murah, penyerahan cepat, dan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumennya dibanding dengan kompetitornya. Untuk memenuhi kepuasan konsumen pada industri jasa, kualitas pelayanan sangat penting bagi perusahaan untuk dikelola dengan baik. Kualitas pelayanan merupakan tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen (Lovelock, 1988).

Pada kondisi perubahan lingkungan bisnis yang serba cepat, setiap perusahaan harus mampu meningkatkan efisiensi, profesionalisme dan efektivitas kerja dengan mengutamakan kualitas produk yang dihasilkan. Arah pengembangan PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandara A. Yani Semarang adalah menyediakan jaringan layanan jasa kebandarudaraan yang berkualitas tinggi sesuai visi ke depan dengan tetap mengutamakan keselamatan, keamanan, kecepatan dan kenyamanan pengguna jasa bandara. Kebandarudaraan meliputi segala sesuatu yang berkaitan dengan penyelenggaraan Bandar Udara dan kegiatan lainnya dalam melaksanakan fungsi Bandar Udara untuk menunjang kelancaran, keamanan dan

ketertiban arus lalu lintas pesawat udara, penumpang, kargo dan pos, keselamatan penerbangan, tempat perpindahan intra dan atau antar moda serta mendorong perekonomian daerah dan nasional.

Bidang usaha (*business fields*) yang dilaksanakan PT (Persero) Angkasa Pura I sebagai airport business dengan Bandar Udara A. Yani Semarang sebagai salah satu cabang yang dikelola adalah :

- a. Penyediaan, pengusahaan dan pengembangan fasilitas untuk kegiatan pelayanan pendaratan, lepas landas, parkir dan penyimpanan pesawat udara.
- b. Penyediaan, pengusahaan dan pengembangan fasilitas terminal untuk pelayanan angkutan penumpang, kargo dan pos.
- c. Penyediaan, pengusahaan dan pengembangan fasilitas elektronika, navigasi, listrik, air dan instalasi limbah buangan.
- d. Penyediaan/penyewaan lahan untuk bangunan, lapangan dan industri yang berhubungan dengan kelancaran angkutan udara
- e. Penyediaan jasa pelayanan yang secara langsung menunjang kegiatan penerbangan seperti hanggar pesawat, perbengkelan pesawat udara, pergudangan, jasa pelayanan teknis penanganan pesawat udara di darat, jasa pelayanan penumpang dan bagasi, jasa penanganan kargo serta jasa penumpang lainnya
- f. Penyediaan jasa konsultasi, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kebandarudaraan.
- g. Penyediaan jasa pelayanan yang secara langsung atau tidak langsung menunjang kegiatan bandara

Potensi Bandar Udara A. Yani Semarang, dapat dilihat dari kinerja fasilitas penunjang dan pendukung Bandar udara, sumber daya manusia, program investasi, kelayakan finansial, informasi teknologi, pendapatan dan good corporate governance yang dimiliki, sehingga nantinya perusahaan dapat memberikan pelayanan jasa bandara dengan kualitas yang lebih baik dan standarisasi pelayanan operasi Bandara (*level of service*) sebagai pedoman pelaksanaan tugas bagi para pelaksana agar kualitas pelayanan yang diberikan dapat memenuhi standar yang telah ditentukan, sekaligus memenuhi aspek aviation security, kelancaran operasional dan optimalisasi penggunaan sumber daya guna menunjang kelancaran angkutan udara dari dan ke Bandar Udara A. Yani sekaligus membuka kesempatan yang lebih luas dalam pengusahaan bandara yang akan mendorong perkembangan sektor swasta.

PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandara A.Yani Semarang saat ini diharapkan mampu mengevaluasi strategi bisnis yang ada dari hanya melakukan penetrasi pasar/market penetration, yaitu upaya meningkatkan penjualan produk yang sudah dimiliki perusahaan dalam pasarnya yang sekarang melalui upaya bauran pemasaran dan pengembangan usaha yang belum agresif. Perusahaan belum optimal dalam memperbesar tingkat penggunaan pelanggan atau menarik pelanggan pesaing atau pelanggan baru yang belum menggunakan produk jasa bandara. Hal tersebut dibuktikan dengan laba perusahaan yang terus merugi dengan profit margin sebesar -8% (2007). Sehingga perlu mencoba membuat strategi yang lebih fokus dengan arah pengembangan perusahaan pada kualitas pelayanan yang

bernilai tambah kepada pelanggan/pengguna jasa setianya sebagai perusahaan yang memiliki positioning yang berbeda dari perusahaan yang bergerak di bidang jasa lainnya saat ini.

Dari kondisi tersebut perlu dikembangkan strategi bisnis jasa bandara lain yang efektif dan efisien sebagai pilihan strategi peningkatan target pasar dan kinerja perusahaan melalui pengembangan pasar/market development dan pengembangan produk/product development dengan berorientasi pada kualitas pelayanan jasa bandara yang dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan, pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan (Droge, Vickery & Markland, 1995).

Perusahaan harus memiliki nilai tambah produk jasa yang cukup potensial yang mempunyai arti signifikan bagi pelanggan setianya yang didukung oleh komunikasi pemasaran yang dieksplor guna tercipta word of mouth kepada pengguna jasa bandara.

Posisi produk/jasa bandara atau product mapping yaitu produk harus memuaskan pelanggan artinya pelanggan memperoleh apa yang mereka inginkan. Upaya pengembangan produk yang tepat tidaklah mudah karena kebutuhan dan sikap pelanggan yang berubah-ubah. Konsumen sebenarnya membeli kepuasan tidak sekadar barang. Produk berarti segala sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan yang ditawarkan perusahaan. Mutu produk perlu ditentukan atas dasar cara pandang pelanggan pada suatu produk. Mutu dan kepuasan bergantung pada tawaran produk secara menyeluruh (Mc Carthy dan Perreault, 1996) bahwa golongan produk

konsumen dibagi dalam empat kelompok, yaitu produk nyaman (convenience product), produk belanjaan (shopping product), produk khas (specialty product) dan produk tak dicari (unsought product).

Produk yang mempunyai kualitas tinggi akan menjadi incaran konsumen untuk memenuhi kebutuhannya. Tingkat kekritisian konsumen terhadap produk yang digunakan dari waktu ke waktu juga semakin meningkat yang menjadikan kualitas produk merupakan hal utama yang diperhatikan konsumen. Hal ini menjadi dasar pemikiran perusahaan untuk tetap menjaga kesetiaan konsumennya dalam segala perubahan yang terjadi, sehingga mereka tidak berpaling pada produk lainnya. Untuk itu diperlukan kerangka dalam manajemen perusahaan sehubungan dengan proses peningkatan kualitas yang didasarkan pada dua orientasi:

1. Orientasi pemasaran dimana perusahaan berusaha memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pelanggan, juga berupaya meningkatkan pangsa pasar, efisiensi serta produktivitas.
2. Orientasi internal perusahaan dimana perusahaan berusaha menghindari losses, spills, waste dan scrap. Juga upaya maksimalisasi usaha karyawan, penghematan energi sumber daya manusia dan pengidentifikasian peluang pemecahan masalah betapapun kecilnya (Tjiptono, 1995). Bahwa kualitas produk bukanlah hasil dari kombinasi faktor-faktor kebetulan. Oleh karena itu kualitas produk harus didefinisikan, dirancang, direncanakan dan dilaksanakan secara tepat.

Posisi persaingan/corporate mapping yaitu bagaimana menemukan pasar target yang menarik, mengembangkan dan meningkatkan suatu produk potensial yang sustainable competitive advantage. Hal ini akan sejalan dengan tujuan perusahaan untuk menghasilkan rente ekonomi/return terhadap sumber daya yang dioperasikan. Peluang yang menarik bagi perusahaan adalah peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan yang dikaitkan dengan sumber daya dan tujuannya. Posisi persaingan dalam hubungannya dengan pemasaran target tidak dapat dipisahkan dari perencanaan strategi pemasaran. Karena strategi pemasaran merincikan pasar target yaitu sekelompok konsumen yang agak homogen yang akan dihimbau perusahaan dan bauran pemasaran (marketing mix) yaitu sejumlah variabel yang dapat dikendalikan yang digabungkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan kelompok target yang berkaitan (McCarthy dan Perreault, 1996). Perusahaan perlu berusaha memperoleh keunggulan bersaing guna meningkatkan kesempatan untuk berlabar dan bertahan hidup. Kebutuhan pelanggan yang tidak dapat terpenuhi merupakan peluang disekitar kebutuhan itu. Memulai upaya pencarian itu dengan pasar – produk perusahaan yang ada sekarang. Dengan menetapkan pasarnya secara seksama, perusahaan dapat melihat adanya peluang baru atau perusahaan melihat peluang diluar kegiatannya yang sekarang.

Kondisi lingkungan strategis perusahaan tidak dapat dipisahkan dalam hubungannya dengan perencanaan strategis perusahaan yang akan menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi. Perencanaan strategis menjadi semakin penting dengan semakin tingginya ketidakpastian

lingkungan. Jika manajemen dapat mengantisipasi perubahan lingkungan, maka ia akan berada pada garis terdepan untuk memanfaatkan kesempatan akibat dari perubahan lingkungan tersebut. Strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang yang dasar dari suatu organisasi, dan pemilihan alternatif tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Secara implisit strategi mengasumsikan hubungan antara lingkungan dengan organisasi yang tidak stabil dan tidak dapat diprediksi.

Rencana peningkatan kualitas pelayanan jasa bandara melalui strategi pengembangan pasar dan produk diharapkan tercapainya langkah-langkah dalam segmentasi pasar, target pencapaian kinerja perusahaan serta pengembangan pasar dan produk yang didukung oleh kemampuan strategi operasional yang meliputi : bidang operasi bandara, teknik, komersial dan pengembangan usaha serta bidang keuangan dan administrasi.

Dari hal-hal tersebut diatas, dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Saat ini penerapan strategi bisnis perusahaan yang ada hanya memasuki pasar (*market penetration*) dan perencanaan strategi pemasaran untuk menemukan peluang usaha yang kurang optimal dan agresif serta cenderung menunggu calon pengusaha yang akan berusaha di lingkungan bandara karena sifat perusahaan yang monopoli. Sehingga diperlukan pengembangan aplikasi-aplikasi inovatif dan gagasan-gagasan inovatif untuk melihat adanya kebutuhan dan keinginan para pelanggan.
- b. Bahwa perlu memperhatikan posisi produk, posisi persaingan dan kondisi lingkungan strategis PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandara A.

Yani Semarang sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan pengguna jasa bandara yang merupakan penerapan strategi bisnis yang tepat dan rasional yang mampu menciptakan nilai tambah (*added value*) dan perubahan pendapatan (*creation revenue*) yang berpotensi memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam pencapaian pasar target dan kinerja perusahaan.

Permasalahan yang berkaitan dengan kualitas layanan ditemukan dilapangan antara lain:

1. Ruang tunggu terlalu sesak apabila dihari-hari besar, sebaiknya ada penambahan kursi di ruang tunggu baik di pemberangkatan maupun kedatangan.
2. Toilet kurang bersih dan bau, lantai sering basah, tidak ada tisu di tiap toilet sehingga harus minta ke penjaga juga tidak ada pengeringnya.
3. Tempat parkir tidak memadai.
4. Toilet perempuan dijaga petugas laki-laki, toilet laki-laki dijaga petugas perempuan, ke toilet harus bayar, padahal toilet merupakan fasilitas bandara.
5. Banyak tikus berkeliaran padahal bandara internasional.
6. Infrastruktur dan pelayanan perlu ditingkatkan kembali.
7. Ruang kedatangan bau asap rokok
8. Di terminal kedatangan, jumlah trolley kurang dan dikuasai kuli barang.

Permasalahan-permasalahan diatas juga didukung adanya keluhan dari pelanggan, adapun alasan keluhan yang masuk (kritik) pada PT.

Angkasa Pura I Bandar Udara Ahmad Yani Semarang adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Alasan Keluhan Pada PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Ahmad Yani Semarang

Alasan	Jumlah	Persentase
Kebersihan	33	27,97
Areal Parkir Semrawut	26	22,03
Ruang Kedatangan terlalu Sempit	14	11,86
Waktu Tunggu Pengambilan Bagasi	21	17,80
Harga Produk yang dapat Dijual	24	20,34

Sumber : PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Ahmad Yani Semarang,

2008

Berikut ini disajikan tingkat pertumbuhan laba bandara internasional Ahmad Yani Semarang pada tahun 2008.

Tabel 1.2:
Tingkat Laba dan Profit Margin Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang
Dari Tahun 2005 Sampai Dengan Tahun 2007

No	Keterangan	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
		2005	2005	2006	2006	2007	2007
1	Pendapatan	9.713.283	8.530.323	28.300.484	30.065.183	30.186.010	33.325.364
2	Biaya Operasional	11.853.420	10.910.405	34.143.064	29.119.043	35.049.091	36.151.000
3	Laba	-2.140.137	-2.380.082	-5.842.580	946.140	-4.863.081	-2.825.636
4	Profit Margin	-22%	-28	-21%	3,15%	-16%	-8%

Sumber: PT. Angkasa Pura I Semarang, 2008

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, diketahui bahwa kinerja kemampuan perusahaan mempunyai profit margin minus pada tahun 2005 dan tahun 2007 sehingga perlu dilakukan penelitian mengenai kinerja kemampuan pada Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini adalah keluhan yang diterima oleh PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Ahmad Yani Semarang sehingga perlu lebih memperhatikan kualitas pelayanan. Hal tersebut juga berdampak pada kinerja kemampuan perusahaan yang terus turun dari tahun 2005 Februari sampai dengan tahun 2007 bahkan merugi sampai pada level -8%. Hal tersebut perlu dijadikan pertimbangan bagi PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Ahmad Yani Semarang agar lebih memperhatikan kinerja kemampuan melalui kualitas pelayanan dan strategi pengembangan pasar dan produk serta faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pengembangan pasar dan produk.

Permasalahan tersebut diatas juga didukung adanya research gap dalam penelitian ini yaitu: (1) Mc Carthy dan Perreault, (1996), tidak menemukan pengaruh posisi persaingan dan kondisi lingkungan strategis terhadap kualitas layanan; (2) Craig dan Hart (1992), tidak

menemukan pengaruh posisi produk dan kondisi lingkungan strategis terhadap kualitas layanan; (3) Jaworski dan Kohli (1997), tidak menemukan pengaruh posisi persaingan dan posisi produk terhadap kualitas layanan; dan (4) Parasuraman et al., (1988), tidak menemukan pengaruh posisi persaingan dan kondisi lingkungan strategis terhadap Strategi pengembangan pasar dan produk.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian (*research question*) dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah posisi produk mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kualitas pelayanan?
2. Apakah posisi persaingan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kualitas pelayanan?
3. Apakah kondisi lingkungan strategis mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kualitas pelayanan?
4. Apakah kualitas pelayanan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja kemampulabaan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh posisi produk jasa bandara/*product mapping* terhadap kualitas pelayanan.
2. Menganalisis pengaruh posisi persaingan/*corporate mapping* terhadap kualitas pelayanan.
3. Menganalisis pengaruh kondisi lingkungan strategis perusahaan terhadap kualitas pelayanan.
4. Menganalisis pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja kemampulabaan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan kepada manajemen perusahaan dalam hal :

- a. Kegunaan secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi penelitian selanjutnya bagi para kalangan akademisi dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan analisis kualitas pelayanan jasa bandara melalui pengembangan pasar dan produk dan dampaknya pada kinerja kemampulabaan.
- b. Kegunaan secara praktis, penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi manajemen PT.(Persero) Angkasa Pura I pada umumnya dan Cabang Bandara A Yani Semarang pada khususnya dalam rangka memenuhi harapan para pengguna

jasa bandara akan kualitas pelayanan dan dampaknya pada kinerja kemampulabaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

Tujuan strategi bisnis perusahaan dibutuhkan pada tingkat korporasi, divisi dan fungsional dalam organisasi. Tujuan tersebut merupakan ukuran yang penting dalam kinerja perusahaan. Tujuan yang dinyatakan dan dikomunikasikan dengan jelas adalah penting untuk suatu keberhasilan. Tujuan membantu stakeholder memahami peran untuk masa depan organisasi. Memberikan dasar untuk pengambilan keputusan yang konsisten atas sikap dan nilai yang berbeda. Keberhasilan adalah hasil kerja yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu.

Organisasi perusahaan harus selalu menyesuaikan disain produk dan jenis jasa yang ditawarkan dengan apa yang dibutuhkan dan diinginkan para konsumen. Salah satu fungsi manajerial terpenting dalam organisasi adalah menjamin bahwa masukan-masukan berbagai sumber daya organisasi menghasilkan produk atau jasa yang dirancang secara tepat, atau keluaran-keluaran yang dapat memuaskan keinginan para pelanggan (Handoko, 1984)

Strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk sebagai strategi intensif (*intensive strategies*) karena mereka membutuhkan usaha intensif jika posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada saat ini akan membaik.

Rancangan strategi bisnis perusahaan disusun dengan berbagai asumsi sebagai berikut :

- a. Pada dasarnya perusahaan adalah unit bisnis yang merupakan bagian dari sebuah perusahaan korporat. Akan tetapi seiring dengan rencana penetapan perusahaan sebagai salah satu pusat pertanggungjawaban pusat laba, maka dalam batas-batas yang telah disepakati bersama perusahaan memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang relatif otonom dilihat dari keputusan investasi, pendapatan dan biaya. Akibatnya rancangan strategi bisnis perusahaan ini terkesan juga sebagai strategi korporat, tidak semata-mata strategi tingkatan unit bisnis.
- b. Rancangan strategi bisnis ini dibatasi oleh kemungkinan empat konstruksi skenario pokok yaitu : skenario regular, reorientasi, fregmentasi dan skenario yang tidak sesuai sasaran yang berusaha memprediksikan masa depan perusahaan secara spesifik hanya menganalisis lingkungan bisnis,

sebagai salah satu kekuatan penentu (*driving forces*) yang mempengaruhinya.

2.1.1. Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif atau meningkatkan usaha publisitas

Lima panduan mengenai kapan penetrasi pasar bisa menjadi strategi yang efektif :

- a. Ketika pasar saat ini tidak jenuh dengan produk atau jasa yang ada.
- b. Ketika tingkat penggunaan pelanggan saat ini dapat meningkat secara signifikan.
- b. Ketika pangsa pasar pesaing utama telah menurun sementara penjualan total industri meningkat.
- c. Ketika ada korelasi yang tinggi antara penjualan dan pengeluaran pemasaran secara historis.
- d. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.

2.1.2. Pengembangan Pasar

Perkembangan dunia bisnis yang semakin ketat telah memaksa perusahaan untuk terus berupaya mendapatkan

keunggulan kompetitif. Beberapa pilihan strategis, apakah membagi resiko dengan diversifikasi atau tetap memperkuat fokus usahanya pada core business, agar didapatkan sebuah pilihan strategis yang optimal.

Diversifikasi didefinisikan sebagai sebuah strategi peningkatan heterogenitas produk atau beberapa pasar untuk tujuan perluasan pangsa pasar melalui investasi baru, akuisisi atau merger tanpa berhubungan produk dan konsumen yang telah ada sekarang (David, 2001)

Menurut Ayal dan Zif (1979), sebuah keputusan jangka panjang mensyaratkan :

- a. Identifikasi terhadap pasar yang potensial dan membuat prioritas masuk dalam pasar yang dituju.
- b. Dibuat berdasarkan sasaran ke mana perusahaan akan masuk
- c. Dibuat pada waktu akan berinvestasi pada pasar potensial yang dituju.

Dengan berfokus pada tiga aspek diatas, ada dua alternatif strategi bisnis dengan ekspansi ke pasar luar yaitu : Pertama, market concentration (konsentrasi pasar), dimana perusahaan mengarahkan usaha-usaha pemasarannya pada beberapa pasar kunci dan memperluasnya secara berangsur-angsur. Kedua, market diversification (pembedaan pasar) yang menerangkan jalan yang cepat untuk masuk ke pasar besar

dalam waktu yang sama, dimana perusahaan membedakan usaha-usaha marketingnya dengan usaha-usaha perusahaan lain dalam pasar tersebut.

Pengembangan pasar (*market development*) melibatkan pengenalan produk baru yang ada saat ini ke area geografi yang baru.

Kapan pengembangan pasar bisa menjadi strategi yang efektif

:

- a. Ketika tersedia jaringan distribusi baru yang dapat diandalkan, murah dan berkualitas.
- b. Ketika perusahaan sangat berhasil dalam apa yang dilakukannya
- c. Ketika ada pasar yang belum tersentuh atau belum jenuh.
- d. Ketika perusahaan memiliki kebutuhan modal dan sumber daya untuk mengelola operasi yang berkembang.
- e. Ketika perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi.
- e. Ketika ruang lingkup industri dasar perusahaan menjadi global dengan cepat

2.1.3. Pengembangan Produk

Pengembangan produk (*product development*) adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa saat ini.

Kapan pengembangan produk dapat menjadi strategi yang efektif bagi perusahaan :

- a. Ketika perusahaan memiliki produk yang berhasil yang berada pada tahap dewasa dalam siklus hidup produk, idenya adalah untuk menarik pelanggan yang puas dan mencoba produk baru sebagai hasil dari pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- b. Ketika perusahaan bersaing dalam satu industri yang memiliki perkembangan teknologi yang cepat.
- c. Ketika pesaing utama menawarkan produk dengan kualitas lebih baik pada harga yang bersaing.
- d. Ketika perusahaan bersaing dalam industri yang tumbuh dengan cepat.

Konsep *product life cycle* (PLC) atau siklus kehidupan produk. Konsep ini menyatakan, bahwa hampir semua produk baru yang ditawarkan akan menjalani suatu siklus kehidupan yang terdiri dari 4 tahap dalam periode waktu terbatas (Raymon Prescott, 1922) yaitu :

- a. Tahap pengenalan (*introduction*), bila produksi produk baru diperkenalkan, operasi penjualan tidak selalu bekerja baik, masih terdapat masalah kelambatan dalam perluasan kapasitas produksi, masalah teknis belum dapat diatasi dan harga tinggi. Pada tahap ini, pemasaran perusahaan sangat krusial untuk menimbulkan “*awareness*”, perhatian, percobaan dan pembelian.

b. Tahap pertumbuhan (*growth*), tahap ini produk diperbaiki dan distandardisasi, menjadi dapat diandalkan dalam penggunaan dan harga lebih rendah serta konsumen membeli dengan sedikit desakan. Kuantitas penjualan akan meningkat, mempertahankan kenaikan penjualan melalui usaha perbaikan kualitas produk serta mengembangkan dan menambah model-model dan “feature “ baru pada produk.

2.2 Posisi Produk (*Product Mapping*)

Produk, pasar dan persaingan selalu berubah-ubah. Upaya mengembangkan produk baru dan mengelola produk yang sudah ada untuk menghadapi keadaan yang berubah-ubah merupakan hal yang penting bagi keberhasilan setiap perusahaan. Gagasan “Produk” sebagai potensi kepuasan atau maslahat pelanggan merupakan hal yang penting. Bagi pelanggan adalah bagaimana cara mereka memandang suatu produk termasuk mutu produk yang berarti kemampuan suatu produk untuk memenuhi kebutuhan atau keperluan pelanggan. Mutu dan kepuasan bergantung pada tawaran produk secara menyeluruh. Sehingga perlu dipahami perbedaan antara barang (*good*) dan jasa (*service*) keduanya harus diacu sebagai produk. Hampir semua produk baru yang ditawarkan kepada masyarakat akan menjalani suatu siklus hidup produk (*product life cycle/PLC*) yang meliputi empat tahap besar (Handoko, 1984) meliputi : pertama, tahap pengenalan (*introduction*) yaitu ketika produk baru diperkenalkan pertama kali ke dalam pasar, operasi penjualan tidak selalu

bekerja baik, masalah kelambatan dalam perluasan kapasitas produksi, masalah teknis dan harga tinggi. Sehingga sangat krusial untuk menimbulkan “*awareness*”, perhatian, percobaan dan pembelian. Kedua, tahap pertumbuhan (*growth*) yaitu produk diperbaiki dan distandarisasi, menjadi dapat diandalkan dalam penggunaan, harga lebih rendah dan konsumen membeli dengan sedikit desakan. Kualitas penjualan akan meningkat cukup besar, usaha-usaha perbaikan kualitas produk, mengembangkan dan menambah model-model serta “*feature*” baru pada produk. Ketiga, tahap kejenuhan (*maturity*) yaitu volume penjualan mulai menurun pertambahannya karena setiap pembeli potensial telah memiliki produk, penjualan sangat tergantung pada penggantian (*replacement*) dan penambahan penduduk. Pada tahap ini adalah memodifikasi produk (peningkatan kualitas, penambahan “*feature*” dan model) serta mengusahakan inovasi produk baru. Keempat, tahap penurunan (*decline*) yaitu tahap penurunan dalam permintaan bila produk-produk digantikan oleh yang baru. Perusahaan harus bekerja pada pengembangan produk-produk baru untuk menggantikan produk-produk lama.

Selain itu perubahan pasar, kemajuan teknologi baru dan faktor-faktor lain selalu menciptakan kecenderungan baru dalam disain berbagai produk. Kecenderungan dalam pengembangan produk, perusahaan mengurangi macam produk dan menghentikan produksi dalam garis produknya yang hanya menguntungkan secara marginal, hal ini disebabkan semakin langkanya bahan mentah, kekuatiran pengendalian harga, sumber daya alam dan energi yang semakin terbatas serta kondisi ekonomi lainnya.

2.2.1 Kualitas Produk

Menurut Krajewski, (1997) bahwa dari sudut pandang produsen, kualitas adalah produk yang dalam produksinya telah sesuai dengan spesifikasinya/standar yang dibuat oleh perusahaan. Produsen membuat perencanaan tentang standar-standar yang meliputi standar ditingkat input, tingkat proses transformasi dan standar ditingkat output sehingga dapat diketahui apabila terjadi penyimpangan. Ditinjau dari pandangan konsumen, kualitas adalah nilai atau kecocokan untuk digunakan atau diharapkan.

Jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual, Tjiptono, (1987). Jasa memiliki empat karakteristik yaitu :

1. Intangibility, bahwa jasa tidak dapat dilihat, dirasakan, dicium, didengar atau diraba sebelum dikonsumsi yang mengharuskan konsumen dapat menilai seandainya sudah menggunakan dan memanfaatkan.
2. Perishability, bahwa produk jasa secara umum tidak dapat disimpan/sebagai persediaan. Dengan demikian pada waktu yang berlainan merupakan produk pelayanan jasa yang lain lagi.
3. Inseparability, bahwa saat produksi dan saat mengkonsumsi waktunya harus sama. Interaksi antara penyedia jasa dan penerima jasa merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa, sehingga efektivitas pada penyampaian jasa (contact personal) merupakan unsur penting, Tjiptono (1999). Menurut Kurt,

(1998) untuk dapat mengurangi ketergantungan interaksi konsumen dan karyawan dilakukan dengan cara otomatisasi jasa pelayanan.

4. Variability, bahwa produk jasa memiliki variasi bentuk, kualitas, jenis yang tidak sama. Artinya produk jasa memiliki tingkat variasi yang tinggi. Untuk dapat mengukur kualitas dengan baik : (Tjiptono, 1999)
 - a. Harus ditentukan terlebih dahulu produk yang akan diukur kualitasnya.
 - b. Menentukan konsep kualitas
 - c. Menentukan dimensi-dimensi yang diukur/atribut
 - d. Elemen-elemen.

Masalah perancangan produk dan perancangan jasa tidak mempunyai perbedaan yang mendasar, namun perusahaan jasa lebih fleksibel dan lebih mudah untuk merubah sifat pelayanannya dari pada perusahaan manufaktur dalam merubah produk-produk yang dihasilkan. Tetapi konsep perancangan dan pengembangan jasa adalah jauh lebih sukar dipahami daripada perancangan produk. Ada beberapa faktor kunci pelayanannya dalam perancangan jasa yang meliputi :

- a. Lini pelayanan yang ditawarkan, perusahaan harus memutuskan seberapa luas lini pelayanan yang akan ditawarkan.

- b. Ketersediaan pelayanan, perusahaan harus mempertimbangkan kapan jasa harus disediakan juga harus menentukan lokasi fasilitas-fasilitas untuk memberikan pelayanan yang baik, apakah lokasi fasilitas yang terpusat atau yang terdesentralisasi.
- c. Tingkat pelayanan, perusahaan harus menyeimbangkan antara tingkat pelayanan yang diberikan kepada para pelanggannya dengan kebutuhan untuk beroperasi secara ekonomis pada saat yang sama.
- d. Garis tunggu dan kapasitas pelayanan, salah satu pertimbangan paling penting dalam desain jasa adalah keputusan-keputusan yang menyangkut “*trade off*” antara biaya waktu yang dikeluarkan konsumen untuk menunggu dan dilayani dengan biaya penyediaan kapasitas pelayanan yang lebih besar untuk mengurangi waktu menunggu.

2.2.2 Citra/Reputasi Kualitas

Citra/reputasi/brand image kualitas sangat penting karena membantu mengenali bauran pemasaran perusahaan dan membantu konsumen untuk mengetahui produk. Penerimaan merek harus diraih dengan produk yang baik dan promosi yang teratur. Familiaritas merek (*brand familiarity*) berarti seberapa baik pelanggan mengenali dan menerima merek perusahaan, sebab ini akan mempengaruhi perencanaan seluruh bauran pemasaran. Mc Carthy dan Perreault, (1996) terdapat lima

tingkat familiaritas merek yang perlu diperhatikan dalam perencanaan strategi yaitu :

1. Penolakan merek (*brand rejection*) berarti bahwa pelanggan potensial tidak akan membeli suatu merek kecuali apabila citranya diubah. Penolakan dapat berarti perlunya perubahan produk atau perubahan pelanggan target yang menganggap produk itu bercitra baik.
2. Tidak mengenal merek (*brand nonrecognition*) berarti merek tidak dikenal oleh pelanggan akhir meskipun dengan bantuan perantara.
3. Mengenal merek (*brand recognition*) berarti bahwa pelanggan mengingat merek itu dimana saja tanpa bantuan perantara sekalipun.
4. Preferensi merek (*brand preference*) berarti bahwa pelanggan target biasanya memilih merek tertentu ketimbang merek lainnya. Mungkin karena kebiasaan atau pengalaman masa lalu.
5. Keteguhan merek (*brand insistence*) berarti pelanggan hanya menginginkan suatu merek yang merupakan produk perusahaan tertentu dan berusaha mencarinya.

2.2.3 Pemasaran

Konsep pemasaran berarti perusahaan mengarahkan semua upaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan ber laba. Ketimbang hanya berusaha menarik pelanggan untuk membeli produk, perusahaan mencoba memproduksi hal-hal yang dibutuhkan pelanggan. Ada tiga gagasan pokok yang tercakup dalam definisi konsep pemasaran yaitu: orientasi pelanggan, upaya perusahaan secara menyeluruh dan laba sebagai tujuan-bukan hanya penjualan.

Perencanaan (manajemen) strategis pemasaran berarti upaya menemukan peluang menarik dan penyusunan strategi pemasaran yang ber laba. Strategi pemasaran merincikan pasar target dan bauran pemasaran (*marketing mix*) yang berkaitan. Ada dua bagian yang diperlukan :

- a. Pasar target yaitu sekelompok konsumen yang agak homogen yang akan dihimbau perusahaan.
- f. Bauran pemasaran yaitu sejumlah variabel yang dapat dikendalikan yang digabungkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan kelompok target. Bauran pemasaran yang khas mencakup produk tertentu, ditawarkan dengan suatu harga, atas promosi tertentu untuk memberitahu pelanggan potensial tentang produk itu dan cara mencapai tempat pelanggan.

2.2.4 Kebijakan Harga Jual/Penentuan Tarif

Harga merupakan salah satu variabel yang dikendalikan manajer pemasaran. Keputusan tingkat harga sangat penting karena

mempengaruhi jumlah penjualan yang dapat dicapai perusahaan.

Kebijakan penetapan harga menjelaskan :

1. Seberapa luwes harga yang ditetapkan
2. Seberapa tinggi harga yang ditetapkan selama daur hidup produk
3. Kepada siapa dan kapan diskon atas imbalan akan diberikan
4. Bagaimana menangani biaya transportasi.

Harga (*price*) adalah segala sesuatu atau nilai yang ditetapkan bagi sesuatu. Setiap transaksi bisnis dalam perekonomian modern dapat dipandang sebagai pertukaran uang-harga untuk sesuatu. Harga berdimensi banyak karena berkaitan dengan ragam barang dan jasa tertentu. Tujuan penetapan harga seyogyanya bersumber dari dan sesuai dengan tujuan perusahaan dan pemasaran. Ditetapkan secara eksplisit karena secara langsung mempengaruhi kebijakan penetapan harga dan cara yang digunakan untuk menetapkan harga.

Kebijakan penetapan tingkat harga akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan (Carthy dan Perreault, (1996):

1. Tujuan penetapan harga status quo, bahwa upaya mempertahankan kestabilan harga dapat menimbulkan persaingan harga dan menghindarkan perlunya pengambilan keputusan yang sulit. Tujuan penetapan harga status quo dapat menjadi bagian dari strategi pemasaran keseluruhan yang agresif yang berfokus pada persaingan bukan harga.

2. Penetapan harga spesifik, merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Kebijakan harga mengarah pada harga terencana (*administered price*)
3. Keluwesan harga, kebijakan satu harga (*one-price policy*) berarti menawarkan harga yang sama kepada seluruh pelanggan yang membeli produk dalam kondisi yang pada dasarnya sama dan dalam jumlah yang sama pula.

Kebijakan harga luwes (*flexible-price policy*) berarti menawarkan produk dan kuantitas yang sama kepada pelanggan yang berbeda dengan harga yang tidak serupa.
4. Kebijakan tingkat harga selama daur hidup produk, dibedakan atas: pertama, kebijakan penepisan harga (*skimming price policy*) berarti untuk menjual bagian atas pasar bagian atas kurva permintaan dengan harga tinggi sebelum mengarahkan produk kepada pelanggan yang lebih peka harga. Upaya dapat memaksimalkan laba dalam tahap pengenalan pasar dan persaingan tidak banyak. Kedua, kebijakan penetapan harga penetrasi (*penetration pricing policy*) berusaha menjual produk dengan satu harga yang rendah ke seluruh pasar. Kebijakan ini lebih menarik apabila menjual dalam kuantitas lebih besar akan menghasilkan biaya lebih rendah karena adanya skala ekonomi. Ketiga, kebijakan harga pengenalan (*introductory price dealing*) yaitu pemotongan harga sementara waktu untuk mempercepat masuknya produk baru ke dalam pasar.

Menurut KM 28 tahun 1999, tentang mekanisme penetapan tarif dan formulasi perhitungan tarif pelayanan jasa kebandarudaraan pada Bandar udara yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Kebandarudaraan yaitu : $T = Cu \times Ls$ dimana:

T : tarif;

Cu : cost per unit atau biaya pokok (termasuk tingkat keuntungan yang layak 10%);

Ls : level of service atau tingkat pelayanan.

2.2.5 Pertumbuhan Pangsa Pasar

Proses perencanaan strategi membantu menetapkan pasar yang relevan. Membandingkan peluang yang ada dengan sumber daya dan tujuan perusahaan, sehingga pasar yang relevan untuk menemukan peluang, seyogyanya lebih besar daripada pasar produk perusahaan saat ini.

Segmentasi pasar (*market segmentation*) adalah proses dua langkah : pertama, merumuskan pasar-produk secara luas. Kedua, segmentasi pasar-produk yang luas ini (*broad product-market*) untuk memilih pasar target dan mengembangkan bauran pemasaran yang sesuai. Segmentasi (*segmenting*) sebagai proses penggabungan yaitu menggabungkan orang-orang dengan kebutuhan serupa ke dalam segmen pasar.

Segmen pasar (*market segment*) adalah suatu kelompok pelanggan yang relatif homogen yang akan menanggapi suatu

bauran pemasaran dengan cara serupa. Carthy dan Perreault, (1996)

idealnya segmen pasar yang baik memenuhi kriteria berikut :

1. Homogen (serupa) didalam, pelanggan dalam suatu segmen pasar sedapat mungkin serupa dalam kaitannya dengan kemungkinan tanggapan mereka terhadap variabel bauran pemasaran dan dimensi pemilahan segmen mereka.
2. Heterogen (berbeda) diantara, pelanggan dalam sejumlah segmen yang berbeda sedapat mungkin berbeda dalam kaitannya dengan kemungkinan tanggapan mereka terhadap variabel bauran pemasaran dan dimensi pemilahan segmen mereka.
3. Substansial, segmen itu seyogyanya cukup besar agar menguntungkan.
4. Operasonal, dimensi segmentasi seyogyanya berguna untuk mengidentifikasi para pelanggan dan memutuskan variabel bauran pemasaran.

2.3 Posisi Persaingan Perusahaan (Corporate Mapping)

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau sebagai strategi perusahaan. Oleh karena itu asset strategik dan atau keunggulan kompetitif adalah variabel independen sedangkan kinerja adalah variabel dependennya (Reed dan De Fillippi, 1985). Lingkungan persaingan mempengaruhi jumlah dan jenis pesaing yang harus dihadapi perusahaan. Lingkungan ekonomi dan

teknologi mempengaruhi cara perusahaan dan perekonomian secara keseluruhan untuk menggunakan sumber dayanya.

2.3.1 Kualitas Layanan

Pengertian dari konsep kualitas adalah lebih luas dari pada sekadar aktivitas inspeksi (Gaspers, 1991). Pengertian modern dari konsep kualitas adalah membangun sistem kualitas modern. Pada dasarnya sistem kualitas dicirikan oleh lima karakteristik yaitu :

- a. Sistem kualitas modern berorientasi kepada pelanggan, produk didesain sesuai keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar, diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar, sehingga produk yang dihasilkan memenuhi spesifikasi desain (memiliki derajat konformans yang tinggi), serta pada akhirnya memberikan pelayanan purna jual kepada pelanggan.
- b. Sistem kualitas modern adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak, dalam proses peningkatan kualitas secara terus-menerus. Setiap orang dalam perusahaan harus menjadi aktif, dimana keterlibatan itu melalui dukungan dari manajemen puncak terhadap kualitas.
- c. Sistem kualitas modern adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas, bahwa tanggungjawab yang spesifik terhadap kualitas perlu diketahui oleh setiap orang dalam posisi kerjanya.
- d. Sistem kualitas modern adanya aktivitas yang berorientasi kepada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk

mendeteksi kerusakan saja (inspeksi) tetapi lebih difokuskan pada tindakan pencegahan sebelum terjadinya kerusakan dengan melaksanakan aktivitas secara baik dan benar pada waktu pertama kali mulai melaksanakan sesuatu aktivitas.

- e. Sistem kualitas modern adanya filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan jalan hidup (*way of life*), ini dicirikan adanya kultur perusahaan yang melaksanakan proses peningkatan kualitas secara terus-menerus

Pada dasarnya sistem kualitas modern dibagi dalam tiga bagian yaitu :

- a. Kualitas desain, pada dasarnya mengacu pada aktivitas yang menjamin bahwa produk baru/modifikasi didesain sedemikian rupa untuk memenuhi keinginan dan harapan-harapan pelanggan serta secara ekonomis layak untuk diproduksi. Kualitas desain adalah kualitas yang direncanakan.
- b. Kualitas konformans, mengacu pada pembuatan produk atau pemberian jasa pelayanan yang memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan sebelum pada tahap desain. Kualitas konformans menunjukkan tingkat sejauh mana produk yang dibuat memenuhi atau sesuai dengan spesifikasi produk.
- c. Kualitas pemasaran dan pelayanan purna jual, berkaitan dengan tingkat sejauh mana dalam penggunaan produk itu memenuhi ketentuan-ketentuan dasar tentang pemasaran, pemeliharaan dan pelayanan purna jual.

J.M Juran (dalam Tjiptono, 1995) mendefinisikan kualitas sebagai cocok untuk digunakan (*fitness for use*) dan definisi ini sendiri memiliki dua aspek utama yaitu :

1. Ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan. Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat produk laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan serta dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.
2. Bebas dari kekurangan, kualitas yang tinggi menyebabkan perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan, mengurangi pengerjaan kembali dan pemborosan mengurangi pembayaran biaya garansi, mengurangi ketidakpuasan pelanggan, mengurangi inspeksi dan pengujian, mengurangi waktu pengiriman produk ke pasar, meningkatkan hasil (*yield*) dan kapasitas serta memperbaiki kinerja penyampaian produk atau jasa.

Dalam industri jasa, kualitas produk yang diukur adalah kualitas layanan. Storey dan Easingwood, (1998) berpendapat bahwa manajemen harus memahami keseluruhan layanan yang ditawarkan dari sudut pandang pelanggan. Kualitas layanan yang dibentuk dari sudut pandang pelanggan dapat memberikan nilai lebih terhadap produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mewujudkan kualitas yang sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut pelanggan. Dengan kata lain, kualitas adalah kiat secara konsisten dan efisien untuk memberi

pelanggan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan (Shelton, 1997).

Menurut Krajewski, (1997) bahwa dari sudut pandang produsen, kualitas adalah produk yang dalam produksinya telah sesuai dengan spesifikasinya/standar yang dibuat oleh perusahaan. Produsen membuat perencanaan tentang standar-standar yang meliputi standar ditingkat masukan/input, tingkat proses transformasi dan standar ditingkat output, sehingga dapat diketahui apabila terjadi penyimpangan atau ketidak sesuaian antara standar yang ditetapkan dengan kenyataan yang terjadi.

Ditinjau dari pandangan konsumen, kualitas adalah nilai atau kecocokan untuk digunakan atau diharapkan menurut Deming, Juran dan Kaoru Ishikawa, (1988). Menurut definisi ISO-9000 kualitas adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk/jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar, Brian. (1993).

Jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual, Tjiptono, (1999). Jasa memiliki empat karakteristik yaitu :

- a. Intangibility, bahwa jasa tidak dapat dilihat, dirasakan, dicium, didengar atau diraba sebelum dikonsumsi yang mengharuskan konsumen dapat menilai seandainya sudah menggunakan, memanfaatkan.

- b. Perishability, bahwa produk jasa secara umum tidak dapat disimpan/ sebagai persediaan. Dengan demikian pada waktu yang berlainan merupakan produk pelayanan jasa yang lain lagi.
- c. Inseparability, bahwa saat produksi dan saat mengkonsumsi waktunya harus sama. Interaksi antara penyedia jasa dan penerima jasa merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa, sehingga efektivitas pada penyampaian jasa (*contact personal*) merupakan unsur penting, menurut Tjiptono, (1999). Menurut Kurt, (1998) untuk dapat mengurangi ketergantungan interaksi konsumen dan karyawan dilakukan dengan cara otomatisasi jasa pelayanan.
- d. Variability, bahwa produk jasa memiliki variasi bentuk, kualitas, jenis yang tidak sama. Artinya produk jasa memiliki tingkat variasi yang tinggi.

Bahwa konsep jasa akan lebih tinggi nilainya apabila konsep kualitas ditinjau dari segi kepentingan konsumen. Beberapa pakar mengajukan dimensi-dimensi yang diperlukan untuk mengukur kualitas. Garvin, (1994) dalam Lovelock, Peppard dan Rowland, (1995) mengemukakan 8 dimensi untuk mengukur kualitas, yaitu: kinerja (*performance*), ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*feature*), kehandalan (*reliability*), kesesuaian dengan spesifikasinya (*conformance to specification*), daya tahan (*durability*), kemampuan dan ciri yang dimiliki (*serviceability*), estetika (*aesthetic*) dan kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

Gronroos, (1994) dimensi kualitas terdiri dari 6 unsur, yaitu *professionalism and skills, attitudes and behavior, accessibility and flexibility, reliability and trustworthiness, recovery and reputation and credibility*.

Gaspers, (1997), ada 10 dimensi untuk produk jasa yaitu : ketepatan waktu pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan dan keramahan, tanggung jawab, kelengkapan, kemudahan mendapatkan pelayanan, variasi model pelayanan, pelayanan pribadi, kenyamanan dan atribut pendukung lainnya.

Parasuraman et al., (1988), Fitzsimmons, (1994), Zeithaml dan Bitner, (1966), 5 dimensi pokok, yaitu : bukti langsung (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan *empati*. Pendekatan dalam mengukur kualitas dilakukan atas dasar pendekatan pelanggan (*used based approach*), maka sistematika dan logika berpikir adalah : bertolak dari produk yang ditawarkan, pendekatannya atas dasar penilaian kualitas dari sisi pelanggan (*perceived quality*), menggunakan dimensi-dimensi dalam rangka mengukur kualitas dan memberikan satuan skala pengukuran pada jawaban responden.

Dalam masyarakat yang semakin modern telah terjadi pergeseran porsi kebutuhan manusia dari produk barang (*good*) kepada produk jasa (*service*). Bagi produsen tingkat kualitas tinggi yang sesuai dengan harapan pelanggan penting untuk diciptakan dan

disediakan, agar mereka setia dan tetap menggunakan produknya. Hal ini penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.

2.3.2 Keunggulan Khas Perusahaan (*Company Specific Advantage*)

Bahwa kunci sebuah strategi diferensiasi yang berhasil adalah pada upaya mengembangkan “ *point of differentiation*” terutama dari sudut pandang pengguna/pelanggan dari pada sudut pandang operasi perusahaan.

Keunggulan khas perusahaan tumbuh dari bagaimana perusahaan mengelola sumber daya internal dan lingkungan eksternalnya yang mampu menghasilkan apa yang secara umum dikenal sebagai kepemimpinan biaya dan keunggulan diferensiasi. Kepemimpinan biaya, bahwa perusahaan mampu mengelola kegiatannya dengan tingkat biaya yang lebih rendah dari pesaing untuk produk yang sama. Keunggulan diferensiasi, bahwa pelanggan menikmati sebuah perbedaan yang konsisten dalam atribut-atribut penting antara apa yang ditawarkan oleh perusahaan dengan pesaingnya.

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau sebagai strategi perusahaan. Oleh karena itu asset stratejik dan atau keunggulan kompetitif adalah variabel independen sedangkan kinerja adalah variabel dependennya (Reed dan De Fillippi, 1990). Menurut Porter, (1985), keunggulan bersaing

sebagai sasaran strategi karena itu dipandang sebagai variabel dependen.

Pengembangan SCA dilakukan melalui *resource based theory of the firm* (RBT), dalam manajemen strategik memberikan tekanan pada pentingnya sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang bila dikelola dengan baik akan menghasilkan kemampuan untuk menghasilkan tingkat return diatas normal dan karena itu dapat menjadi instrumen strategik untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Aaker, 1989; Barney, 1986; Oliver, 1997). Salah satu cara dengan menciptakan/menggenerasi suatu jenis spesifisitas sumber daya dan kapabilitas yang khas perusahaan.

Menurut Aaker, (1989), untuk menghasilkan kinerja jangka panjang yang memusatkan pada asset dan skill atau asset dan kompetensi sebagai instrumen strategik yang paling dasar untuk menghasilkan landasan bagi daya saing yang *sustainable*. Bahwa esensi strategi bersaing adalah pengembangan dan pemeliharaan asset dan skill yang bermakna untuk operasi dan kompetisi, memilih strategi dan arena kompetisi asset dan skill dapat membentuk SCA serta menetralsir asset dan skill.

Untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan, sebuah proses langkah strategik diperlukan untuk mengelola asset dan kompetensi yaitu :

- a. Asset dan kompetensi yang relevan diidentifikasi dengan mengamati perusahaan yang sukses maupun yang kurang

- sukses. Diidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi menghasilkan nilai tambah maupun hambatan-hambatan mobilitas faktor kunci keberhasilan.
- b. Pemilihan atau seleksi asset dan kompetensi tersebut untuk mendukung strategi dan menghasilkan keunggulan yang lebih baik dari pesaing, yang relevan terhadap pasar, layak, berpotensi untuk sustainable serta berpotensi menghasilkan value dan profit dimasa mendatang.
 - c. Pengembangan dan implementasi program serta prosedur untuk mengembangkan, meningkatkan atau melindungi asset dan kompetensi yang telah dimiliki. Cara ini potensial dalam menghasilkan hambatan-hambatan yang dibutuhkan untuk menahan pesaing dan menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan yang lama.

Barney, (1991) tentang sumber daya perusahaan yang meliputi: semua aktiva, kapabilitas, proses-proses organisasional, atribut-atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang dikendalikan oleh perusahaan untuk memungkinkan perusahaan merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang mampu untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas perusahaan. Sumber daya ini akan mampu untuk berkontribusi pada pencapaian *sustainable competitive advantage* bila sumber daya tersebut bersifat heterogen dan immobile. Untuk tujuan diatas, maka sumber

daya yang dimiliki perusahaan harus memenuhi empat atribut/kriteria yaitu:

- a. *Value* : sumber daya tersebut harus mampu menghasilkan nilai dalam arti ia berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan perusahaan. Sumber daya itu juga mampu membuat perusahaan mengembangkan, mengimprove, memperbaiki serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- b. *Rareness* : sumber daya tersebut harus memenuhi syarat kelangkaan, artinya keberadaannya adalah langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan atau potensi dihadapi.
- c. *Imperfect Imitability* : sumber daya tersebut adalah bersifat tidak mudah ditiru atau dapat ditiru dengan tidak sempurna sehingga sumber daya dan kompetensi ini akan cukup mahal (*costly*).
- d. *Substitutability* : sumber daya tersebut haruslah tidak mudah untuk substitusi atau tidak memiliki substitusi yang sama

2.3.3 Fokus Pelanggan

Karena fokus dari dinamika perbaikan kualitas terletak pada kepuasan pelanggan, perlu dipahami beberapa hal yang berkaitan dengan pelanggan. Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu dan akan memberikan pengaruh pada performansi (*performance*). Manajemen perusahaan Bean et al., (1998) memberikan definisi tentang pelanggan :

- a. Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung pada dia.
- b. Pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada keinginannya.
- c. Tidak ada seorang pun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan.
- d. Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan.

Mengenai pelanggan yang harus dipuaskan dalam suatu kualitas modern, pada dasarnya ada tiga macam pelanggan (Vincent Gaspersz, 1991) yaitu :

1. Pelanggan internal (*internal customer*), merupakan orang yang berada di dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan (perusahaan)
2. Pelanggan antara (*intermediate customer*), merupakan mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk
3. Pelanggan eksternal (*external customer*), merupakan pembeli atau pemakai akhir produk, disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer*).

Kotler, (2000), mendefinisikan *customer value* sebagai perbedaan antara keuntungan yang didapat pelanggan dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Menurut Woodruff, (2000) *customer value* diartikan sebagai persepsi pelanggan tentang apa

yang ia inginkan sebagai konsekuensi pemakaian produk, yang terjadi pada situasi tertentu yang dapat membantu penawaran barang dan jasa sejalan dengan apa yang menjadi tujuannya. Konsep nilai pelanggan memberikan gambaran tentang pelanggan suatu perusahaan, mempertimbangkan apa yang mereka inginkan dan percaya bahwa mereka memperoleh manfaat dari suatu produk (Woodruff, 1997).

Dari beberapa konsep dan definisi tentang nilai pelanggan, dapat dikembangkan secara komprehensif bahwa secara garis besar *customer value* merupakan perbandingan antara manfaat (*benefit*) yang dirasakan oleh pelanggan dengan apa yang mereka korbankan (*costs*) untuk mendapatkan atau mengkonsumsi produk tersebut.

2.3.4 Pesaing

Keunggulan kompetitif, termasuk bagaimana mendapatkan dan mempertahankannya merupakan konsep kunci dalam manajemen strategik. Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi (Coulter, 2003). Karena keunggulan kompetitif mudah mengalami erosi akibat tindakan para pesaing, perlu memahami lingkungan persaingan sebagai arena pencarian keunggulan kompetitif.

Lingkungan kompetitif bisnis saat ini sebagai suatu hiperkompetisi (*hypercompetition*) yaitu sebagai situasi dengan tingkat kompetisi yang intensif dan terus menerus meningkat. D'Aveni, (1995), dinamika hiperkompetisi bahwa keunggulan kompetitif hanya bersifat sementara dan tidak ada yang berkelanjutan. Hiperkompetisi muncul akibat dinamika manuver strategik dari para pelaku bisnis yang penuh inovatif. Persaingan mengalami eskalasi yang sangat cepat, penuh kejutan (*disruption*), sehingga lingkungan persaingan menjadi sangat tidak stabil dan berubah dengan cepat.

Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survey atau sumber daya. Tingkat intensitas persaingan bervariasi tergantung pada beberapa faktor. Pesaing dalam perspektif industri mengidentifikasi pesaing sebagai organisasi yang membuat produk/jasa yang sama. Tingkat kompetisi yang paling tinggi akan terjadi dalam situasi persaingan murni (*pure competition*) dimana terdapat banyak penjual dan derajat diferensiasi produk antar penjual tidak ada. Pesaing dalam perspektif pemasaran, adalah organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang sama, intensitas persaingan tergantung dari seberapa jauh kebutuhan konsumen dapat dipahami dan seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Pesaing dalam perspektif kelompok strategik adalah

kumpulan perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri yang mempunyai kesamaan strategik dan sumber daya. Dimensi strategik untuk membedakan kelompok strategik meliputi : harga, kualitas, tingkat integrasi vertikal, lingkup geografis, kedalaman lini produk, tingkat diversifikasi, pengeluaran litbang, pangsa pasar, keuntungan dan karakteristik produk.

2.4 Kondisi Lingkungan Strategis Perusahaan

Esensi dari perumusan strategi adalah sebuah evaluasi tentang apakah sebuah organisasi melakukan hal yang benar dan bagaimana dapat menjadi lebih efektif dibandingkan saat ini. Penilaian ulang strategi secara teratur membantu manajemen menghindari kondisi puas diri. Tujuan dan strategi harus dikembangkan dan dikoordinasikan dengan penuh pertimbangan dan bukan hanya merupakan keputusan operasi sehari-hari.

Sebuah organisasi tanpa arah yang jelas dan tanpa strategi yang koheren akan mengarahkan menuju kemunduran dan kehancuran. Setiap organisasi membutuhkan penetapan dan pengkomunikasian tujuan dan strategi yang jelas.

2.4.1 Kemampuan Manajerial

Menurut Gupta, Raj dan Wilemon, (1997), menekankan bahwa dalam proses pengembangan produk, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas produk didasarkan pada pengelolaan interaksi antar departemen dalam perusahaan.

Sementara itu terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi interaksi antar departemen yang disebut sistem organisasi sebagai keeratan dan konflik. Menon Jaworski & Kohli (1997), menyatakan : bahwa kualitas produk merupakan faktor vital dalam menciptakan superior value bagi pelanggan dan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Kohli dan Jaworski, (1990) berpendapat bahwa interaksi antar departemen memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam merespon kepekaan pelanggan terhadap kualitas dari produk yang ditawarkan. Ada dua aspek, aspek pertama bahwa konflik dalam interaksi antar departemen lebih lanjut konflik yang terjadi dapat menghalangi proses komunikasi dan kerjasama sehingga akan menghambat proses pengembangan kualitas produk perusahaan. Aspek kedua, bahwa keeratan hubungan (connectedness) antar departemen dimana kontak langsung baik formal maupun non-formal terjadi diantara karyawan antar departemen.

Menurut Mc. Clelland dan Wilmot, (1990) bahwa komunikasi merupakan proses penyebaran dan saling bertukar informasi antar departemen di seluruh perusahaan. Komunikasi antar karyawan dan para manajer dapat saling berinteraksi dan bertukar pikiran tentang proses-proses yang berhubungan dengan kualitas, biaya, produk, nilai-nilai perusahaan, visi perusahaan, perubahan kondisi pasar dan pelanggan.

Koordinasi antar fungsi merupakan aspek penting yang harus diperhatikan. Selanjutnya fungsi tersebut memerlukan dukungan dan kepemimpinan dari para manajer. Dalam mengembangkan koordinasi antar fungsi yang efektif, departemen dalam perusahaan harus sensitif dan responsif terhadap persepsi dan kebutuhan dari departemen yang lain.

Menurut Morgan & Piercy, (1998) peran manajer untuk terlibat secara aktif akan memberikan pengaruh positif dalam interaksi antar fungsi yang terjadi dalam perusahaan. Aspek lain dari keterlibatan manajer adalah keterbukaan manajer (*open mindedness*) dalam menerima ide-ide baru yang mendukung strategi kualitas dari seluruh fungsi perusahaan.

2.4.2 Manajemen Kualitas

Resource based of theory/RBT berpandangan bahwa sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi profitabilitas perusahaan. Dengan mengacu pada konsep manajemen fungsional, bahwa kinerja perusahaan sesungguhnya akan tercermin kinerja berbagai manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam perusahaan. Ini tercermin pada hal-hal sebagai berikut :

- a. Perusahaan yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen SDM yang ada.
- b. Perusahaan yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen operasi produksi.

- c. Perusahaan yang berkinerja baik, akan nampak pada tingginya kinerja manajemen pemasaran
- d. Perusahaan yang berkinerja baik, akan nampak pada tingginya kinerja manajemen keuangan.

Kualitas menjadi isu yang semakin penting dalam manajemen organisasi saat ini. Kualitas tidak hanya sektor manufaktur, tetapi juga jasa. Kualitas mempunyai beberapa dimensi (Hanafi, 1997) yaitu :

1. Prestasi (*performance*), karakteristik operasional produk yang pokok.
2. Tampilan (*features*), mendukung karakteristik fungsional dasar produk.
3. Keterandalan (*reliability*), kemungkinan produk tidak berfungsi sebagaimana seharusnya (*malfunction*) selama periode tertentu.
4. Kesesuaian (*conformity*), tingkat dimana desain produk dan karakteristik operasional memenuhi standar yang telah ditetapkan
5. Tahan lama (*durability*), ukuran umur suatu produk.
6. Kemudahan diperbaiki (*serviceability*), kemudahan dan kecepatan perbaikan.
7. Estetis (*aesthetics*), bentuk, rasa, bau yang menarik
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*) oleh konsumen.

Manajemen kualitas total terdiri dari beberapa komponen (Hanafi, 1997) yaitu :

1. Komitmen strategis, khususnya dari manajemen puncak, merupakan titik awal dari pengendalian manajemen kualitas. Budaya organisasi harus diubah agar menerima kualitas sebagai tujuan yang harus dicapai. Tanpa komitmen dari puncak, peningkatan kualitas hanya menjadi slogan, tanpa peningkatan yang berarti.
2. Keterlibatan karyawan, merupakan faktor penting dalam perbaikan kualitas.
3. Teknologi, teknologi baru dapat membantu meningkatkan kualitas. Otomatisasi, komputerisasi bisa meningkatkan kualitas dengan presisi yang lebih baik.
4. Bahan, dengan menggunakan bahan atau komponen yang berkualitas, kualitas produk akhir secara keseluruhan akan meningkat. Menetapkan standar yang tinggi terhadap pemasok akan membantu meningkatkan kualitas.
5. Metode, perbaikan metode bisa meningkatkan kualitas.

2.4.3 Perencanaan Strategi

Setiap organisasi dihadapkan pada dua jenis lingkungan internal dan eksternal. Semakin besar suatu perusahaan atau organisasi, semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Untuk itu diperlukan manajemen stratejik (Umar, 1999)

Menurut Andrew (1989), strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana – rencana penting untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Misi dan tujuan organisasi merupakan titik awal dari perencanaan strategis. Pertanyaan yang mendasar tetapi harus memperhitungkan :

1. Sejarah organisasi, sejarah, latar belakang dan kepribadian berdirinya organisasi.
2. Daya saing atau kemampuan organisasi, organisasi akan menjalankan misi dimana dia dapat memberikan yang terbaik.
3. Lingkungan organisasi, lingkungan organisasi akan menentukan kesempatan dan ancaman yang dihadapi organisasi.

Karakteristik misi dan tujuan yang baik (Hanafi, 1997) adalah :

- a. Fokus pada pasar, bukan pada produk. Fokus pada lingkungan eksternal lebih penting dan menentukan dibandingkan dengan fokus pada lingkungan internal.
- b. Dapat dicapai, misi dan tujuan yang baik dapat membuka mata terhadap kesempatan baru, tetapi jangan sampai menyimpangkan organisasi dari misi yang realistis tersebut.

- c. Dapat memotivasi, memberi arah sekaligus memotivasi anggota organisasi.
- d. Spesifik, tujuan yang spesifik dapat memberi arah dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan.

Strategi korporat sebagai strategi yang menitikberatkan pada jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coulter, 2002) dan suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multi pasarnya (Collis dan Montgomery, 1998). Strategi korporat perlu penguasaan strategi bisnis, hubungan antara bagian dengan keseluruhan perusahaan, konfigurasi ruang lingkup pasar dan koordinasi antar unit bisnis yang dimiliki perusahaan (Collis dan Montgomery, 1998).

2.4.4 Standar Pelayanan Operasi

Kegiatan pelayanan operasi Bandar Udara memiliki karakteristik tersendiri, baik dilihat dari segi pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa kebandarudaraan maupun dalam hal penanganan operasionalnya. Hal ini diantaranya disebabkan karena begitu beragamnya jenis pelayanan yang diberikan serta banyaknya pihak yang terkait dalam proses penanganannya. Kegagalan atau keterlambatan dalam memberikan pelayanan dalam pelaksanaan kegiatan operasi bandara secara langsung atau tidak langsung dapat mengakibatkan terganggunya kelancaran operasi penerbangan.

Namun demikian, walaupun kegiatan operasi bandara sangat kompleks, faktor keselamatan dan keamanan penerbangan serta kepuasan pelanggan harus tetap menjadi prioritas pertama.

Standarisasi pelayanan operasi bandara pada dasarnya dibuat untuk dijadikan pedoman pelaksanaan tugas bagi para pelaksana agar kualitas pelayanan yang diberikan dapat memenuhi standar yang telah ditentukan, sekaligus memenuhi aspek *aviation security*, kelancaran operasional dan optimalisasi penggunaan sumber daya.

Operation management concept, yaitu konsep yang diterapkan dalam manajemen operasi yaitu keterpaduan pola tindak dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan lalu lintas udara dan pelayanan operasi bandara yang mendukung adanya peningkatan kinerja operasional secara keseluruhan guna meningkatkan aspek *aviation security* dan kualitas pelayanan serta aspek komersial melalui optimalisasi penggunaan sumber daya.

Airport operation philosophy, pelaksanaan kegiatan pelayanan operasi bandara memiliki prinsip dasar yang harus dilaksanakan, yaitu berorientasi kepada keamanan, keselamatan dan kelancaran operasi penerbangan namun dengan tetap memperhatikan kualitas pelayanan dan aspek komersial.

Airport service performance, kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa bandara memiliki persyaratan khusus yang pada intinya untuk memberikan pelayanan terbaik bagi para penumpang pesawat udara. Persyaratan khusus tersebut sebagai

tolok ukur pelayanan (*quality of service control*) yang memiliki batasan-batasan dengan nilai yang telah disepakati, misalnya : proses *check-in* penumpang maksimum 2,5 menit, jumlah trolley yang tersedia minimal 60% dari jumlah penumpang, suhu udara didalam terminal antara 23-27 derajat celcius, dan lain-lain.

Ramp operation, kegiatan ramp operation meliputi pelayanan terhadap pesawat udara selama berada di ramp (*apron*), termasuk menyiapkan fasilitas untuk loading-unloading penumpang, bagasi, kargo dan barang-barang pos dari dan ke pesawat udara. Kegiatan tersebut dilakukan sebelum pesawat udara tiba, setelah berada di apron dan pada saat pesawat udara melakukan persiapan lepas landas. Dalam melaksanakan kegiatan pesawat di ramp, ada kegiatan yang dapat dilakukan secara terpisah/ tidak tergantung satu sama lainnya. Tetapi ada juga kegiatan yang berhubungan satu sama lainnya atau kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan (*in sequence*). Kegiatan ini tidak dapat dilaksanakan bersama-sama , sebelum kegiatan yang satu dikerjakan maka kegiatan yang lain belum dapat dilakukan.

Selain itu terdapat sistem informasi operasi penerbangan yang merupakan rangkaian sistem pelayanan kepada para pengguna jasa bandara dalam hal pemberian informasi penerbangan, baik melalui media elektronik, media cetak maupun langsung berhubungan dengan petugas informasi dan penerangan umum.

2.5. Kualitas Layanan

2.5.1. Pengertian Kualitas

Perusahaan yang ingin memenangkan persaingan dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh pada kualitas. Perhatian penuh pada kualitas akan memberikan dampak positif terhadap bisnis melalui dua cara, yaitu dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan (Gaspersz, 1997). Dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui proses pembuatan produk yang memiliki *conformance* yang tinggi terhadap standar sehingga bebas dari tingkat kerusakan. Dengan demikian proses produksi yang memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari kerusakan. Dampak terhadap pendapatan terjadi melalui peningkatan penjualan atas produk berkualitas. Produk berkualitas yang dibuat melalui suatu proses yang berkualitas akan memiliki keunggulan/keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan pelanggan atas penggunaan produk tersebut. Hal ini akan meningkatkan penjualan dari produk tersebut dan akhirnya akan meningkatkan pangsa pasar (*market share*).

Menurut Gaspersz (1997) kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda, dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas menggambarkan karakteristik langsung dari produk seperti *performance*, keandalan (*reliability*), dan mudah dalam penggunaan (*easy of use*), estetika (*esthetic*). Sedangkan definisi strategis dari kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).

Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan/keunggulan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif. Keistimewaan langsung berkaitan dengan kepuasan pelanggan yang diperoleh langsung dengan mengkonsumsi produk tersebut. Keistimewaan atraktif berkaitan dengan kepuasan pelanggan yang diperoleh secara tidak langsung dengan mengkonsumsi produk, seperti layanan 24 jam tanpa penambahan biaya, pembelian produk melalui telpon dan penyerahan di rumah.

Menurut Kotler (1997), kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Berarti bahwa citra kualitas yang baik bukan dilihat dari persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasar persepsi para pelanggan. Persepsi pelanggan terhadap kualitas merupakan perilaku menyeluruh atas keunggulan suatu jasa. Hal ini didukung oleh pendapat Band (1989) bahwa yang dimaksud kualitas adalah *perceived quality*, yaitu perspektif pelanggan.

Krajewski dan Ritzman (1990) membedakan pengertian kualitas menurut pandangan produsen dan konsumen. Menurut pandangan produsen, kualitas adalah kesesuaian terhadap spesifikasi, dalam hal ini produsen memberikan toleransi tertentu yang dispesifikasikan untuk atribut-atribut kritis dari setiap bagian yang dihasilkan. Dari sudut pandang konsumen, kualitas adalah nilai (*value*), yaitu seberapa baik suatu produk atau jasa menyediakan tujuan yang dimaksudkan dengan tingkat harga yang tersedia dibayar konsumen dalam menilai kualitas. Yang meliputi perangkat keras yang berupa wujud fisik atau peralatan, pendukung produk atau jasa, dan kesan secara psikologis.

Kualitas jasa lebih sukar dipahami dibandingkan dengan kualitas barang. Hal ini disebabkan karena keduanya memiliki kinerja yang berbeda. Kualitas jasa tidak dibentuk melalui proses produksi di pabrik sebagaimana kualitas barang. Kebanyakan jasa sukar untuk dihitung, diukur, disimpan dan diuji. Kinerja jasa, khususnya yang banyak melibatkan tenaga manusia seringkali berbeda diantara pekerja, pelanggan dan dari waktu ke waktu, sehingga lebih sukar untuk dilakukan standarisasi sebagaimana produk barang.

Konsistensi kualitas jasa sangat sulit untuk dijaga. Dalam kebanyakan jasa, kualitas terjadi selama proses penyerahan kepada pelanggan, umumnya dalam interaksi dengan pelanggan dan kontak personal dengan perusahaan jasa. Dengan demikian, kualitas jasa memiliki ketergantungan yang tinggi pada kinerja pekerja, sumber organisasional, dimana mereka tidak dapat dikontrol semudah komponen barang diproduksi (Zeithaml, 1987).

Menurut Lewis dan Boomas (1983) dalam Gasperzs (1997) menyatakan bahwa kualitas dinyatakan sebagai pengukuran tingkat jasa yang diberikan atau disalurkan sesuai dengan harapan konsumen. Dengan kata lain penyampaian jasa berarti menyesuaikan harapan konsumen pada basis yang konsisten. Beberapa contoh definisi yang sering dijumpai antara lain: kesesuaian dengan persyaratan/ tuntutan, kecocokan untuk pemakai, perbaikan/penyempurnaan berkelanjutan, bebas dari kerusakan/cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan dari awal dan setiap saat, melakukan

segala sesuatu secara benar semenjak awal dan sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan (Tjiptono, 1997).

Sebelum membahas kualitas secara mendalam, terlebih dahulu perlu diketahui tentang pengertian kualitas. Kualitas memiliki banyak definisi untuk hal yang berbeda dan bagi orang yang berbeda. Definisi kualitas menurut para ahli:

1. Deming (1992) dalam Gaspersz (1997) mendefinisikan kualitas sebagai perbaikan terus-menerus. Ia mendasarkan pada peralatan statistik, dengan proses *bottom-up*. Deming (1992) dalam Gaspersz (1997) tidak memasukkan biaya ketidakpuasan pelanggan, karena menurutnya biaya ini tidak dapat diukur. Strategi Deming adalah dengan melihat proses untuk mengurangi variasi. Perbaikan kualitas akan mengurangi biaya. Ia memiliki kepercayaan yang tinggi pada pemberdayaan pekerja untuk memecahkan masalah, memberikan kepada manajemen peralatan yang tepat.
2. Menurut Juran dalam Schonberger dan Knod (1997), kualitas adalah *fitness for use*/kesesuaian penggunaan. Beberapa alat yang dapat digunakan untuk pemecahan masalah adalah *statistical process control* (SPC). Ia berorientasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Juran memperkenalkan *quality trilogy* yang terdiri:
 - a. *Quality planning* / perencanaan kualitas

Perencanaan kualitas merupakan proses untuk merencanakan kualitas sesuai dengan tujuan. Dalam proses ini pelanggan diidentifikasi dan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dikembangkan.

b. *Quality control* / kontrol kualitas

Kontrol kualitas merupakan proses mencapai tujuan selama operasi.

Kontrol kualitas meliputi lima tahap:

- 1) Menentukan apa yang seharusnya dikontrol
- 2) Menentukan unit-unit pengukuran
- 3) Menetapkan standar kinerja
- 4) Mengukur kinerja
- 5) Evaluasi dengan membandingkan antara kinerja sebenarnya dengan standar kinerja

c. *Quality improvement* / perbaikan kualitas, untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

3. Menurut Taguchi (1987) kualitas adalah *loss to society*, yang maksudnya adalah apabila terjadi penyimpangan dari target, hal ini merupakan fungsi berkurangnya kualitas. Pada sisi lain, berkurangnya kualitas tersebut akan menimbulkan biaya. Strategi Taguchi (1987) memfokuskan pada peningkatan efisiensi untuk perbaikan dan pertimbangan biaya, khususnya pada industri jasa.
4. Crosby (1979) dalam Gaspersz (1997), mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan persyaratan. Ia melakukan pendekatan pada transformasi budaya kualitas. Setiap orang yang ada dalam organisasi dilibatkan dalam

proses dengan menekankan pada kesesuaian dengan persyaratan individual. Proses ini berlangsung secara *top down*. Konsep *zero defect*/tingkat kesalahan nol merupakan tujuan dari kualitas. Konsep ini mengarahkan pada tingkat kesalahan produk sekecil mungkin, bahkan sampai tidak terdapat kesalahan.

5. Kotler (1997) mendefinisikan kualitas sebagai keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang mendukung kemampuan untuk memuaskan kebutuhan. Definisi ini menekankan pada fokus pelanggan.
6. Tidak satupun definisi dari para ahli kualitas tersebut yang sempurna. Namun dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan, yakni adanya unsur-unsur sebagai berikut:

- Kualitas dimaksudkan untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- Kualitas meliputi produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- Kualitas adalah suatu kondisi dinamis, yang selalu berubah (*moving target*). Dimana dalam hal ini kualitas harus diperbaiki setiap waktu karena produk yang dianggap berkualitas pada saat ini mungkin akan dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang.

2.5.2. Dimensi Kualitas Pelayanan

Parasuraman et al., (1990) telah mengembangkan suatu alat ukur kualitas layanan yang disebut SERVQUAL (*Service Quality*), SERVQUAL ini merupakan skala multi item yang terdiri dari 22 pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi

pelanggan atas kualitas layanan. Menurut Parasuraman et al (1990)

kualitas layanan meliputi lima dimensi yaitu:

1. *Tangibles*, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, personilnya dan sarana komunikasi. Hal ini berkaitan dengan fasilitas fisik, penampilan karyawan, peralatan dan teknologi yang dipergunakan dalam memberi layanan, fasilitas fisik seperti gedung, ruang tempat layanan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, tempat parkir merupakan salah satu segi dalam kualitas jasa karena akan memberikan sumbangan bagi konsumen yang memerlukan layanan perusahaan. Penampilan karyawan yang baik akan memberikan rasa dihargai bagi pelanggan yang dilayani sedang dalam peralatan dan teknologi yang dipergunakan dalam memberikan layanan akan memberikan kontribusi pada kecepatan dan ketepatan layanan.
2. *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan untuk menghasilkan kinerja pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan pasti. Hal ini berarti bahwa pelayanan harus tepat waktu dan dalam spesifikasi yang sama, tanpa kesalahan, kapanpun pelayanan tersebut diberikan.
3. *Responsiveness* (keikutsertaan), yaitu kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap. Hal ini tercermin pada kecepatan, ketepatan layanan yang diberikan kepada pelanggan, keinginan karyawan untuk membantu para pelanggan (misal: *customer service* memberikan informasi seperti yang diperlukan pelanggan), serta adanya karyawan pada jam-jam sibuk (seperti tersedianya *teller* pada jam-jam sibuk).

4. *Assurance*, yaitu kemampuan , kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf, bebas dari bahaya, risiko dan keragu-raguan. Berkaitan dengan kemampuan para karyawan dalam menanamkan kepercayaan kepada pelanggan, adanya perasaan aman bagi pelanggan dalam melakukan transaksi, dan pengetahuan serta sopan santun karyawan dalam memberikan layanan kepada konsumen, pengetahuan, kesopanan dan kemampuan karyawan akan menimbulkan kepercayaan dan keyakinan terhadap perusahaan.
5. *Empathy*, yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan. Hal ini berhubungan dengan perhatian atau kepedulian karyawan kepada pelanggan (misal: untuk menemui karyawan senior), kemudahan mendapatkan layanan (berkaitan dengan banyaknya outlet, kemudahan mendapatkan informasi melalui telepon). Kepedulian karyawan terhadap masalah yang dihadapinya. Perusahaan memiliki objektifitas yaitu: memperlakukan secara sama semua pelanggan. Semua pelanggan berhak untuk memperoleh kemudahan layanan yang sama tanpa didasari apakah mempunyai hubungan khusus dengan karyawan atau tidak.

2.6. Kinerja Kemampulabaan

Reinartz dan Kumar (2000, p:19) menjelaskan definisi *profit performance* (kinerja kemampulabaan) adalah suatu ukuran yang menunjukkan gambaran keuntungan perusahaan dan ditampilkan dalam kualitas sumber daya, pendapatan, laba dan keunggulan kompetitif. Kinerja

kemampulabaan tidak hanya mengacu keuntungan individu perusahaan tetapi mengacu kepada hasil finansial yang dihasilkan oleh saling ketergantungan usaha dan investasi yang berada dalam hubungan tersebut. Hal ini harus konsisten dalam proses hubungan yang terjadi antara pembeli dan suplier (Sandy D. Jap, 1999; p:466).

Peningkatan produktivitas pada perusahaan diharapkan menanamkan investasi berkelanjutan dan menanamkan investasi berkelanjutan dan mengkombinasikan sumber – sumber yang mereka miliki dalam langkah langkah strategis (Asanuma, 1989; Dyer, 1992 dalam Sandy D. Jap, 1999; p:462). Sehingga suatu hubungan organisasi bisa dijadikan suatu sumber keuntungan kompetitif dan antara perusahaan dan relasinya menjadi unit analisis yang relevan. Day (2000, p.24) menyatakan hubungan suatu hubungan kerjasama yang dilakukan mampu meningkatkan kinerja kemampulabaan dan memberikan keuntungan jangka panjang, karena pesaing tidak mampu meniru, memahami maupun menggantikan kualitas perusahaan tersebut. Reinartz dan Kumar (2000; p.19) menambahkan dengan mempertahankan relasi jangka panjang akan menghasilkan pemasukan yang lebih baik serta meningkatkan kinerja kemampulabaan. Sandy D. Jap (1999, p:477) berpendapat meskipun berkembang luasnya kepentingan dalam kolaborasi, ada suatu kekurangan dalam pemahaman mengenai bagaimana proses menghasilkan peningkatan kinerja kemampulabaan keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba. Morgan dan Hunt 1994; Seth dan Parpatiyar 1995 (dalam Reinartz dan Kumar, 2000, p:19) mengarahkan nilai positif yang kuat antara hubungan jangka

panjang dan bertambahnya kinerja kemampulabaan perusahaan. Bahwa dengan mempertahankan relasi hubungan jangka panjang akan menghasilkan pemasukan yang lebih tinggi serta meningkatkan kinerja kemampulabaan.

Kepuasan berkolaborasi akan meningkatkan aset perusahaan dan prospek kinerja kemampulabaan perusahaan. Sandy D. Jap (1999, p.471) berpendapat meskipun berkembang luasnya kepentingan dan dalam berkolaborasi, ada suatu kekurangan dalam pemahaman mengenai bagaimana proses peningkatan kinerja kemampulabaan keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan penelitian kualitas pelayanan telah banyak dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian terdahulu sangat mempengaruhi pengembangan kerangka teoritis, sekaligus menjadi landasan yang kuat dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Lehtinen, R.Lehtinen, (1982), menemukan bahwa persepsi kualitas pelayanan pada dasarnya terdiri dari kualitas fisik, citra/reputasi (kualitas perusahaan) dan interaksi antara karyawan dan pelanggan (kualitas interaksi).

Parasuraman dkk, (1985), telah melakukan penelitian khusus jasa dan berhasil mengidentifikasi 10 faktor dimensi kualitas jasa yaitu : *tangibles* (berwujud), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (ketanggapan),

communication (komunikasi), *credibility* (kredibilitas), *security* (keamanan), *competence* (kecakapan), *courtesy* (kesopanan), *understanding/knowing the customer* (kemampuan memahami pelanggan) dan *access* (akses).

Parasuraman dkk, (1988), mengadakan penelitian dan berhasil mengembangkan alat yang disebut *servqual* untuk mengukur kualitas pelayanan ditinjau dari gap antara harapan pengguna jasa dan penilaian yang sesungguhnya pada 5 dimensi kualitas pelayanan yaitu : *tangible* (berwujud), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *assurance* (kepastian) dan *emphaty* (empati).

Garvin (dalam Lovelock, 1994), menggunakan kerangka perencanaan strategis dan analisis dalam penelitian perusahaan manufaktur dengan menggunakan 8 dimensi kualitas jasa yaitu : *performance*, *features*, *reliability*, *durability*, *serviceability*, estetika dan *perceived quality*. Hasil analisis menunjukkan bahwa ke delapan dimensi kualitas tersebut mempunyai korelasi yang signifikan dengan kepuasan pelanggan.

Cronin dan Taylor, (1994) menemukan hubungan yang positif antara kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, dimana kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh tingkat kualitas pelayanan yang mereka terima (*servperf*) yaitu keseluruhan kesan yang diterima konsumen terhadap inferioritas atau superioritas beserta jasa yang ditawarkan.

Dalam penelitian digunakan dasar lima dimensi SERVQUAL. Kemudian sebagai pengembangan akan digunakan beberapa dimensi kualitas pelayanan lainnya, yang mana dimensi-dimensi tersebut selain berdasarkan pada landasan teori sebagaimana tersebut diatas juga disesuaikan dengan

kondisi dan keadaan setempat dengan memperhatikan masukan dari beberapa pihak serta lembaga yang berhubungan dengan jasa Bandar Udara.

Selanjutnya dimensi-dimensi ini akan diolah terlebih dahulu dengan program analisis faktor dan hasil analisis faktor ini digunakan dalam pengelolaan data

Wind dan Mahajan, (1997) mengemukakan beberapa perubahan dramatis dilingkungan bisnis yang memaksa seluruh komponen lingkungan melakukan adaptasi antara lain : Pertama, pengembangan yang cepat dan radikal dalam bidang komputer, telekomunikasi serta sektor informatika. Kedua, globalisasi bisnis yang membuka peluang persaingan internasional terjadi baik pesaing lokal maupun asing sama-sama mempunyai peluang untuk saling berebut konsumen. Ketiga, berlanjutnya fenomena bisnis seperti merger, akuisisi dan aliansi strategis antara pelaku bisnis untuk meningkatkan kemampuan bersaing. Keempat, perubahan demografi, nilai, harapan dan perilaku dari masyarakat. Lima, terjadinya deregulasi, privatisasi dan kerjasama antara pemerintah dan swasta. Enam, perubahan organisasi intern seperti downsizing, outsourcing, reengineering yang bermuara pada lebih terbaginya kekuasaan pada masyarakat, pegawai serta pemegang saham minoritas.

Craig dan Hart, (1992), mengemukakan lima alasan pengembangan layanan baru yaitu : siklus hidup yang semakin pendek, ketatnya situasi persaingan domestik maupun internasional, tahap kedewasaan industri dan percepatan perkembangan teknologi.

Parasuraman, dkk (1994), mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai suatu konsep yang secara tepat mewakili inti dari kinerja suatu pelayanan

yaitu perbandingan terhadap excellence (keterandalan) dan sales ecomiler yang dilakukan oleh konsumen.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu pelayanan yang diharapkan dan pelayanan yang dirasakan (Cronin dan Taylor, 1994). Apabila pelayanan yang diterima/ dirasakan sesuai dengan harapan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik tidak berdasarkan pada persepsi penyedia jasa, melainkan persepsi konsumen/pelanggan. Persepsi konsumen/pelanggan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu pelayanan.

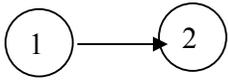
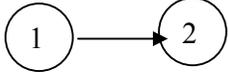
Mc. Neese-Smith, (1996), menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam hasil seperti :output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan lainnya yang berhubungan dengan output. Mc. Neese-Smith, (1996) menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai pearson (r) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi.

Ahire, Golhar, Waller, (1996) dalam penelitiannya menguji pengaruh faktor kepemimpinan (leadership), pelibatan dan pemberdayaan sumber daya manusia serta pengendalian proses, dimana hasil penelitiannya menunjukkan ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kualitas produk.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas dapat dirumuskan research gap dan justifikasi variabel yang digunakan.

Tabel 2.1.
Research Gap dari Penelitian Terdahulu

Justifikasi Variabel	Penulis Jurnal	Hasil Penelitian	Research Gap
1. Posisi Produk dan kualitas layanan	Mc Carthy dan Perreault, (1996)	Posisi produk (1) berpengaruh positif terhadap kualitas layanan (2) 	Tidak menemukan pengaruh posisi persaingan dan kondisi lingkungan strategis terhadap kualitas layanan
2. Posisi persaingan dan kualitas layanan	Barney (1991) dan Craig dan Hart (1992)	Posisi persaingan (1) berpengaruh positif terhadap kualitas layanan (2) 	Tidak menemukan pengaruh posisi produk dan kondisi lingkungan strategis terhadap kualitas layanan
3. Kondisi lingkungan strategis dan kualitas layanan	Gupta dan Wilemon, (1997); Jaworski dan Kohli (1997); dan Wind dan Mahajan (1997)	Kondisi lingkungan strategis (1) berpengaruh positif terhadap kualitas layanan (2)	Tidak menemukan pengaruh posisi persaingan dan posisi produk terhadap kualitas layanan

			
4. Kualitas layanan dan kinerja kemampuan	Parasuraman et al., (1988); dan Jap (1999)	Kualitas layanan (1) berpengaruh positif terhadap kinerja kemampuan (2) 	Tidak menemukan pengaruh posisi persaingan dan kondisi lingkungan strategis terhadap Strategi pengembangan pasar dan produk

2.8. Sumbangan Penelitian

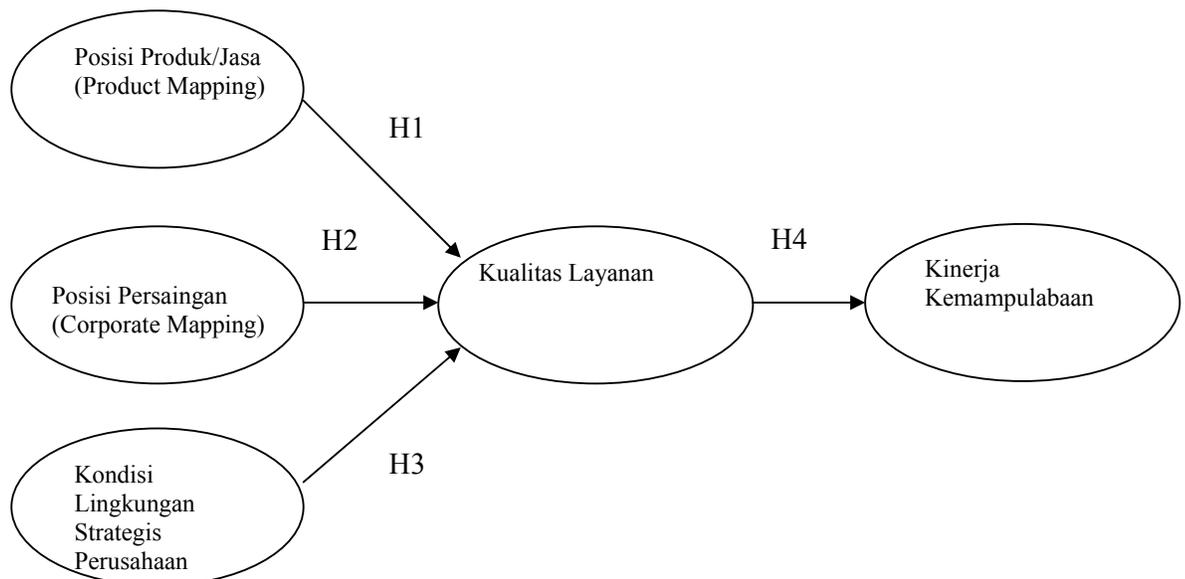
Sumbangan penelitian ini dari penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dapat dijelaskan pada Tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2:
Sumbangan Penelitian

Penulis Jurnal	Sumbangan Penelitian
Parasuraman et al., (1988)	Penggunaan variable kinerja kemampuan
Barney (1991); dan Craig dan Hart (1992)	Penggunaan variable posisi produk, kondisi lingkungan strategis dan kinerja kemampuan
Mc Carthy dan Perreault, (1996)	Penggunaan variable posisi persaingan dan kinerja kemampuan
Gupta dan Wilemon, (1997); Jaworski dan Kohli (1997); dan Wind dan Mahajan	Penggunaan variabel kinerja kemampuan

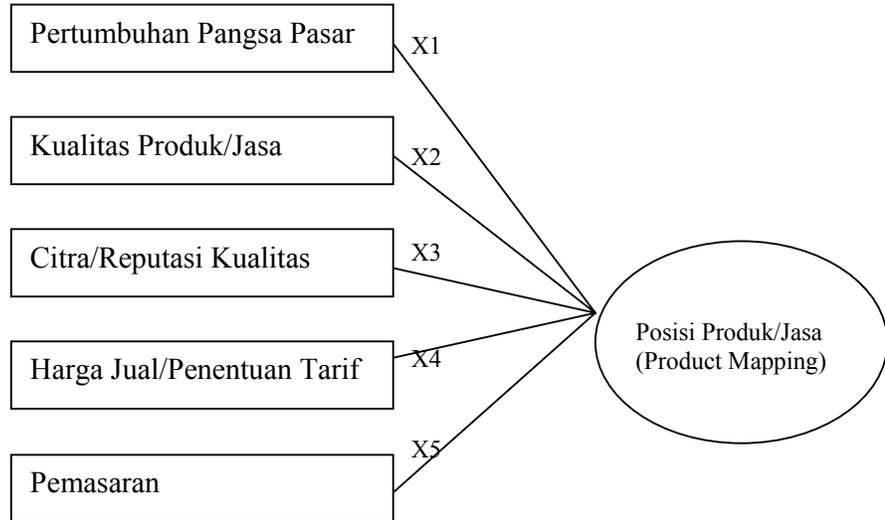
(1997)	
Collis dan Montgomery (1998) dan Jap (1999)	Penggunaan variable posisi produk, posisi persaingan, dan kondisi lingkungan strategis

2.9. Kerangka Pemikiran Teoritis

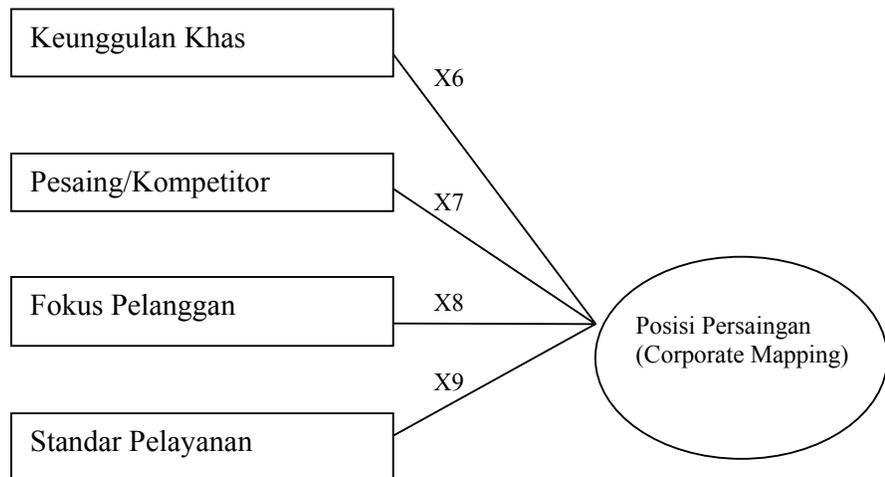


2.10 Dimensionalisasi Variabel

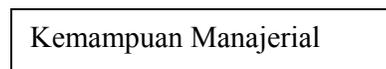
2.10.1 Posisi Produk/Jasa Perusahaan (Product Mapping)

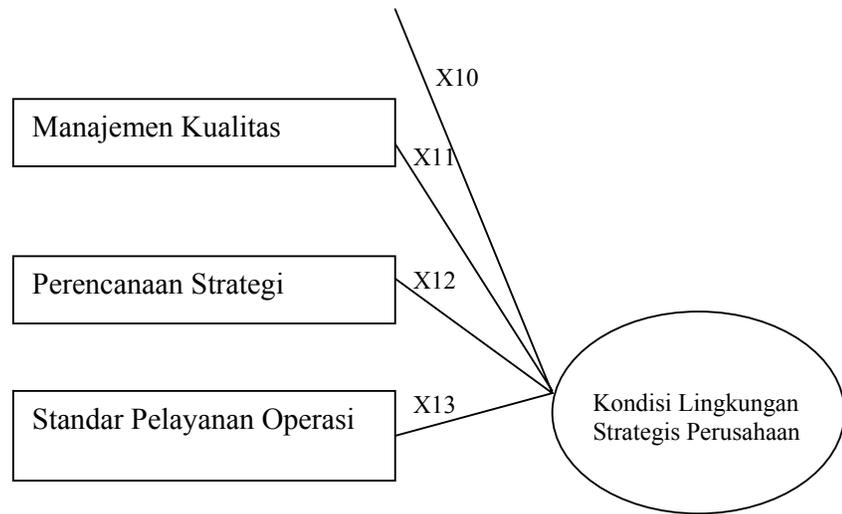


2.10.2 Posisi Persaingan (Corporate Mapping)

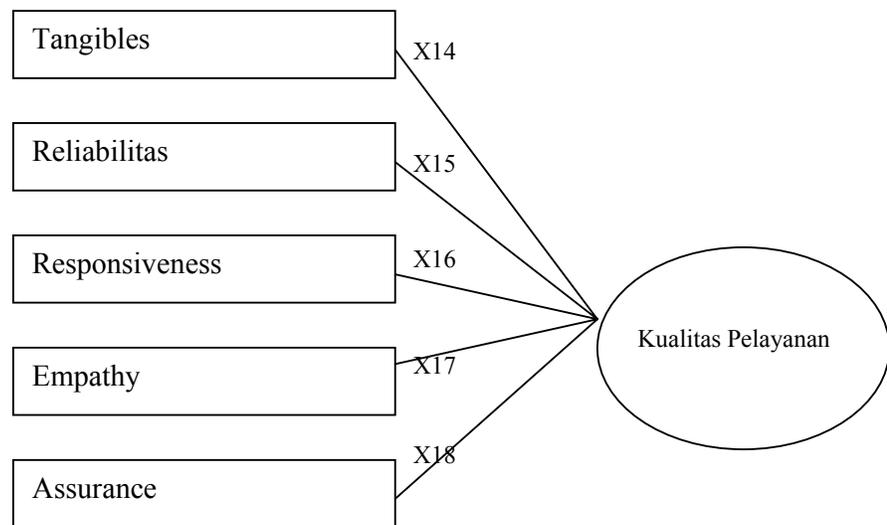


2.10.3 Kondisi Lingkungan Strategis Perusahaan

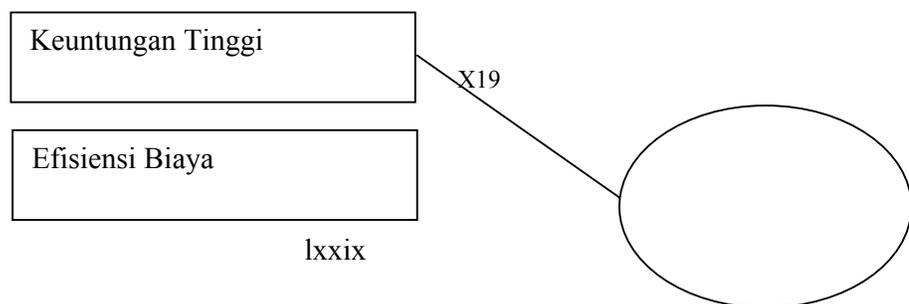


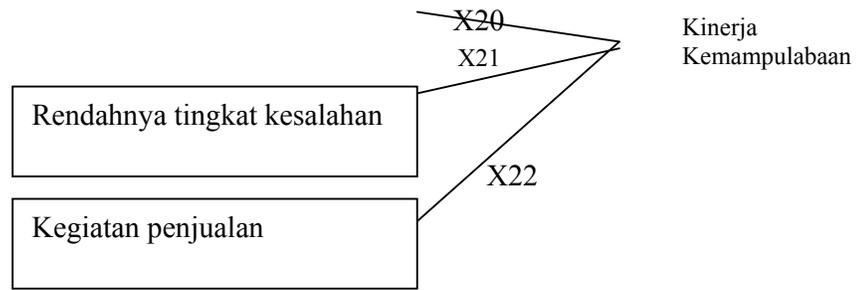


2.10.4 Kualitas Pelayanan



2.10.5 Kinerja Kemampulabaan





2.11. Definisi Operasional Variabel

Berikut ini adalah definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian seperti tabel 2.2 :

Tabel 2.2 :
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Sumber
Posisi produk /Product Mapping	Upaya mengembangkan produk baru dan mengelola produk yang sudah ada untuk menghadapi keadaan yang berubah merupakan hal penting bagi keberhasilan setiap perusahaan. Mutu dan kepuasan bergantung pada tawaran produk secara menyeluruh.	T. Hani Handoko,1984 Krajewski, 1997 Tjiptono, 1987 E.Jerome Mc. Carthy, Wiliam D. Perreault, 1996
Posisi persaingan perusahaan/ Corporate Mapping	Lingkungan kompetitif bisnis saat ini sebagai suatu hiperkompetisi yaitu sebagai situasi dengan tingkat kompetisi yang intensif dan terus menerus meningkat. Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berlomba untuk mencapai hasil/tujuan yang diinginkan.	Vincent Gaspers,1991; 1997 J.M Juran (dalam Tjiptono, 1995) Parasuraman, et.al, 1988 Porter, 1985 Aaker, 1989

		Barney, 1991;1995 Philip Kotler, 2000
Kondisi lingkungan strategis perusahaan	Kondisi lingkungan strategis perusahaan merupakan tujuan dan strategi yang harus dikembangkan dan dikoordinasikan dengan penuh pertimbangan. Sebuah organisasi tanpa arah yang jelas dan tanpa strategi yang koheren akan menghadapi kemunduran tetapi sebaliknya akan menjadi lebih efektif.	Gupta, Raj & Wilemon, 1997 Menor Jaworski & Kohli, 1997,1990 MC.Clelland & Wilmot, 1990 Morgan & Piercy, 1998 Mamduh, M. Hanafi, 1997 Coulter, 2002:250
Variabel	Definisi	Sumber
Kinerja Kemampulabaan	Didefinisikan sebagai aktivitas pekerjaan yang dilakukan yang dilakukan perusahaan dengan efektif.	Jap (1999)

2.12. Perumusan Hipotesis

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara posisi produk terhadap kualitas layanan.

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara posisi persaingan terhadap kualitas layanan.

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kondisi lingkungan strategis perusahaan terhadap kualitas layanan.

H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas layanan terhadap kinerja kemampulabaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Bab ini memberikan penjelasan tentang susunan penelitian yang diarahkan pada telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis yang telah dikembangkan. Metodologi penelitian mencakup prosedur dan alat yang digunakan dalam penelitian. Dalam prosedur penelitian diuraikan tahapan atau urutan pelaksanaan penelitian dan alat yang digunakan dalam penelitian, merupakan alat pengumpulan sehingga pemilihan metode penelitian didasarkan pada teknik penentuan sample dan teknik pengumpulan data yang digunakan. Metodologi penelitian memuat uraian mengenai jenis penelitian, jenis data dan metode pengumpulan, cara penyekalaan data nominal dan ordinal, variabel penelitian, metode analisis dan langkahnya.

3.2 Jenis Dan Sumber Data Penelitian

Data sangat dibutuhkan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pengumpulan data ini erat hubungannya dengan metodologi penelitian. Kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*reliability*) data yang diperoleh akan menjamin apabila teknik dan alat pengumpulan data yang digunakan tepat.

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif dengan analisis non - statistik dan data kuantitatif dengan analisis statistik sebagai input analisis.

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian kausal, dimana tujuan penelitian kausal adalah mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya, dan diharapkan dapat membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat dalam bidang-bidang yang bersangkutan.

3.2.1 Data Primer

Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data atau obyek yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Indriatoro dan Supomo, 1999). Data primer di peroleh melalui wawancara responden, eksperimen dan survey (Cooper dan Emory, 1995)

Data primer yang diperlukan dalam penelitian adalah data yang salah satunya diperoleh dari kelompok jawaban/tanggapan para

pelanggan atau pengguna jasa bandara terhadap PT.(Persero) Angkasa Pura I serangkaian pertanyaan-pertanyaan yang telah dilakukan. Atau data primer diambil dari responden yang sudah ditentukan karakteristiknya, yaitu pengguna jasa bandara.

Kuesioner disebarakan ke lokasi yang telah ditetapkan dan diberikan kepada responden. Sumber pengumpulan data dilakukan langsung ke lokasi penelitian sehingga komunikasi antara peneliti dan responden dapat terjalin. Hal ini hanya dapat dilakukan kepada responden yang betul-betul siap waktu dan berminat memenuhi permintaan peneliti untuk mengisi kuesioner dan sedikit wawancara yang diperlukan.

3.2.2 Data Sekunder

Sumber data diperoleh dari data sekunder yaitu data yang tidak dapat diperoleh secara langsung oleh peneliti tetapi didapat dari pihak lain dalam bentuk sudah jadi yang dipublikasikan (Indriatoro dan Supomo, 1999). Data sekunder dimaksud berupa data pertumbuhan penjualan Bandar Udara Internasional Ahmad Yani Semarang dan data lain yang berhubungan dengan obyek penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh

peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002). Populasi penelitian ini adalah seluruh mitra kerja PT. (Persero) Angkasa Pura I yang beroperasi di Bandar Udara Ahmad Yani Semarang sejumlah 125.

SEM umumnya memerlukan sejumlah sampel yang relatif banyak untuk pendekatan-pendekatan multivariate lainnya. Beberapa algoritma statistik telah menggunakan program-program SEM adalah tidak konsisten dengan sample yang sedikit. Ukuran sampel, seperti yang ada dalam metode statistik lainnya, menyediakan suatu dasar untuk melakukan estimasi pengambilan sampel yang salah. Sebagai permulaan pembahasan ukuran sampel untuk SEM.

Opini-opini berkaitan tentang ukuran sampel yang minim beragam. Menawarkan banyak petunjuk dengan prosedur-prosedur analisis dan karakteristik-karakteristik model. Lima pertimbangan yang mempengaruhi ukuran sampel yang diperlukan untuk SEM meliputi :

1. Distribusi data multivariate

Distribusi data multivariate. Sebagai data yang menyimpang dari asumsi tentang multivariate, kemudian rasio responden terhadap parameter perlu di tingkatkan. Secara umum rasio yang diterima untuk meminimalkan permasalahan deviasi secara normal adalah 15 responden untuk setiap parameter yang diestimasi dalam model. Meskipun beberapa prosedur estimasi secara khusus didesain untuk menangani data yang tidak normal, para peneliti selalu terdorong untuk memberikan ukuran sampel yang

mencukupi untuk membiarkan pengaruh kesalahan sampling diminimalkan, khususnya untuk data yang tidak normal.

2. Teknik estimasi

Teknik Estimasi. Prosedur estimasi SEM yang paling umum adalah maximum likelihood estimation (MLE). Yang ditemukan untuk menyediakan hasil-hasil yang valid dengan ukuran sekecil mungkin seperti 50, tetapi sampel minimum yang direkomendasikan untuk memastikan solusi-solusi MLE yang stabil adalah 100 hingga 150. MLE adalah suatu pendekatan *interactive* yang menjadikan ukuran sampel yang kecil lebih mungkin menghasilkan hasil-hasil yang tidak valid. Suatu ukuran sampel yang direkomendasikan adalah 200. yang memberikan suatu landasan yang baik untuk estimasi. Perlu dicatat bahwa ketika sampel menjadi lebih besar (>400), metodenya menjadi lebih sensitif dan hampir semua perbedaan terdeteksi, menghasilkan ukuran *goodness-of-fit*. Sebagai suatu hasil, ukuran sampel dalam batasan 150 hingga 400 disarankan, dan menjadi subyek pertimbangan lain yang dibahas selanjutnya.

3. Kompleksitas model

Kompleksitas Model. Model-model yang lebih sederhana dapat diuji dengan sampel-sampel yang lebih kecil. Dalam pengertian yang paling sederhana, lebih terukur, atau variabel-variabel indikator memerlukan sampel yang lebih besar. Tetapi, model-model dapat menjadi rumit dalam banyak cara yang memerlukan ukuran sampel yang lebih besar.

- Model-model dengan bentuk yang lebih memerlukan banyak parameter untuk diestimasi.
- Model-model SEM dengan bentuk-bentuk memiliki kurang dari tiga ukuran / variabel indikator.
- Analisa multi kelompok memerlukan suatu sampel yang mencukupi untuk setiap kelompok

Peranan dari ukuran sampel adalah untuk menghasilkan lebih banyak informasi dan stabilitas yang semakin besar, yang membantu para peneliti dalam menjalankan SEM. Suatu kali seorang peneliti melebihi ukuran minimum absolut (suatu pengamatan yang lebih dari jumlah variansi yang diamati), mean sampel yang lebih besar kurang bervariasi serta stabilitas dalam solusi ditingkatkan. Sehingga, kerumitan model dalam SEM menunjukkan perlunya sampel yang lebih banyak

4. Jumlah data yang hilang

Ketergantungan atas kehilangan data, pendekatan dilakukan dan meluasnya kehilangan data diantisipasi dan bahkan jenis beberapa isu diperhatikan, yang mungkin meliputi tingkatan kehilangan data yang lebih tinggi, para peneliti harus merencanakan suatu peningkatan ukuran sampel untuk menyeimbangkan berbagai masalah tentang kehilangan data.

5. Jumlah rata-rata variansi error diantara indikator-indikator yang nampak.

Rata-rata Variansi indikator-indikator yang salah. Penelitian terakhir menunjukkan konsep tentang komunalitas, yang merupakan cara yang lebih

relevan untuk pendekatan isu ukuran sampel. Komunalitas mewakili rata-rata jumlah variasi diantara variabel-variabel indikator/telah terukur dijelaskan melalui model ukuran. Komunalitas dapat digitung secara langsung dari bentuk-bentuk muatan. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran sampel yang lebih besar diperlukan sebagai komunalitas yang menjadi lebih kecil (seperti, bentuk-bentuk yang tidak diamati tidak menjelaskan banyaknya variansi dalam item-item yang diukur). Model-model berisi berbagai bentuk dengan komunalitas kurang dari 0,5. (misal, estimasi muatan standar yang kurang dari 0,7) juga memerlukan ukuran yang lebih besar untuk stabilitas model dan konvergen. Permasalahannya adalah semakin rumit saat model-model memiliki satu atau dua faktor—faktor item.

Rangkuman Ukuran Sampel. Perkembangan SEM dan penelitian tambahan dilakukan terhadap isu-isu desain penelitian kunci, petunjuk-petunjuk sebelumnya seperti “selalu maksimalkan ukuran sampel anda” dan “300 ukuran sampel diperlukan” tidak lagi sesuai. Hal ini nyata bahwa sampel yang lebih besar umumnya menghasilkan lebih banyak solusi-solusi stabil yang lebih mungkin dapat ditiru, tetapi nampak bahwa keputusan-keputusan ukuran sampel harus dibuat berdasarkan sekumpulan faktor-faktor.

Berdasarkan pada pembahasan ukuran sampel. Saran-saran berikut ini ditawarkan berdasarkan kerumitan model dan karakteristik model ukuran.

- Model-model SEM berisi lebih kurang lima bentuk, masing-masing dengan item lebih dari tiga (variabel yang diamati), dan dengan

komunalitas item yang tinggi (0,6 atau lebih), dapat di estimasikan dengan sampel yang mencukupi antara 100 hingga 150.

- Jika semua komunalitas sederhana (0,45 hingga 0,55) atau model berisi bentuk-bentuk kurang dari tiga item, selanjutnya ukuran sampel yang diperlukan lebih dari 200.
- Jika komunalitas lebih rendah atau model meliputi berbagai bentuk yang teridentifikasi (kurang dari 3 item) , kemudian 300 ukuran sampel minimum atau lebih diperlukan agar mampu untuk memperbaiki parameter populasi.
- Saat sejumlah faktor-faktor lebih besar dari enam, beberapa menggunakan lebih sedikit daripada tiga ukuran item sebagai indikator-indikator, dan berbagai komunalitas rendah yang ada, ukuran sampel yang diperlukan mungkin mencapai 500.

Sebagai tambahan untuk karakteristik model yang diestimasi tersebut, ukuran sampel harus ditingkatkan dalam lingkungan dibawah ini :

- Data menunjukkan karakteristik yang tidak normal
- Menggunakan prosedur-prosedur estimasi alternatif yang pasti
- Diharapkan lebih dari 10 persen data yang hilang.

Untuk memastikan solusi yang akurat, para peneliti saat ini harus mempertimbangkan sejumlah faktor-faktor potensial yang mungkin mempengaruhi peningkatan ukuran sampel melebihi petunjuk yang umum.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka sampel minimum sejumlah 125 telah memenuhinya.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survey, yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan kuesioner berisi daftar pernyataan yang disampaikan langsung kepada responden, yaitu para pengguna jasa bandara yang terdiri dari maskapai penerbangan, konsesional, penumpang, ekspedisi muatan pesawat udara, pengunjung dan pengguna jasa bandara lainnya. Alasan penggunaan metode ini adalah responden dapat memperhatikan dan mempertimbangkan pernyataan dan jawaban dengan jelas, wawancara dapat menggali informasi yang lebih rinci dan juga dapat mengontrol pertanyaan yang diberikan.

Jawaban kuesioner yang diberikan adalah dengan memberikan tanda (cheklist) pada skala sikap 1-10 yang dirasakan paling benar oleh responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran ordinal, digunakan untuk mengukur sikap responden terhadap suatu jawaban. Skala pengukuran terbagi dalam beberapa skala yang masing-masing skala mempunyai skor penilaian antara 1-10, dimana skor 1 untuk jawaban responden yang sangat rendah sampai dengan skor 10 untuk jawaban responden yang sangat tinggi. Penggunaan skala 1-10 mengingat skala tersebut lazim digunakan dalam jurnal-jurnal penelitian dan

untuk menghindari adanya jawaban ragu-ragu (*central tendency effect*). Skala penilaian tersebut adalah sebagai berikut :

Skala tidak setuju s/d setuju

Sangat tidak setuju Sangat setuju

/-----/-----/-----/-----/-----/-----/-----/-----/-----/

1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

Dalam penelitian ini, untuk memudahkan responden dalam menjawab kuesioner, maka skala penilaiannya sebagai berikut :

5 – 1 : Cenderung Tidak Setuju

6 – 10 : Cenderung Setuju

Makin ke 1 makin tidak setuju

Makin ke 10 makin setuju

3.5 Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap reliabilitas dan validitas dari daftar pertanyaan atau kuesioner yang digunakan. Untuk mendapat hasil yang lebih baik maka dalam penelitian ini akan diuji terlebih dahulu dengan 25 responden, hal ini untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan valid dan reliable sehingga apabila didapat hasil yang kurang baik mudah di perbaiki dengan memperbaiki pertanyaan kuesioner agar lebih mencerminkan indikatornya. Pengujian reliabilitas dan validitas dari daftar pertanyaan ini dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang dipergunakan untuk mendapatkan data penelitian reliable dan valid (sahih).

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang.

Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal dan reliable. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula cronbach alpha (koefisien alfa cronbach), dimana secara umum yang dianggap reliable apabila nilai alfa cronbachnya $> 0,6$.

Sedangkan uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dari angket atau kuesioner. Kesahihan disini mempunyai arti kuesioner atau angket yang dipergunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas item dilakukan dengan SPSS dengan melihat hasil korelasi antara masing-masing item dengan skor total pada harga *corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,41 (Singgih Santoso, 2000) Sedangkan uji validitas konstruk dapat dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor totalnya.

3.6 Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Hair et al., (1995) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruksi/konsep/faktor
- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen, kesuksesan aliansi strategis dan keunggulan bersaing

b. *Regression Weight*.

Regression Weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel posisi produk, posisi persaingan, kondisi lingkungan strategis, kualitas layanan dan kinerja kemampuan. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, dan H4.

Menurut Hair et al., (1995), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

SEM berdasarkan pada hubungan sebab-sebab (*causal*), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Hair et al., 1995), yaitu:

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
- b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran.

Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran , dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Model pengukuran dipakai untuk menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.1
Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
Kualitas Layanan = γ_1 Posisi Produk + γ_2 Posisi Persaingan + γ_3 Kondisi Lingkungan Strategis + error
Kinerja Kemampuan = γ_4 Kualitas Layanan + error

Sumber : Hair et al., (1995)

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1= λ 1 Posisi Produk +e1	X14= λ 14 Kualitas Layanan +e14
X2= λ 2 Posisi Produk +e2	X15= λ 15 Kualitas Layanan +e15
X3= λ 3 Posisi Produk +e3	X16= λ 16 Kualitas Layanan +e16
X4= λ 4 Posisi Produk +e4	X17= λ 17 Kualitas Layanan +e17
X5= λ 5 Posisi Produk +e5	X18= λ 18 Kualitas Layanan +e18
X6= λ 6 Posisi Persaingan +e6	X19= λ 19 Kinerja Kemampulabaan +e19
X7= λ 7 Posisi Persaingan +e7	X20= λ 20 Kinerja Kemampulabaan +e20
X8= λ 8 Posisi Persaingan +e8	X21= λ 21 Kinerja Kemampulabaan +e21
X9= λ 9 Posisi Persaingan +e9	X22= λ 22 Kinerja Kemampulabaan +e22
X10= λ 10 Lingkungan Strategis +e10	
X11= λ 11 Lingkungan Strategis +e11	
X12= λ 12 Lingkungan Strategis +e12	
X13= λ 13 Lingkungan Strategis +e13	

Sumber : Hair et al., (1995)

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Pada penelitian ini , Hair et al., (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah $(0 \leq r \leq 1)$).

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan sebagai untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 16.00 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

6. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah:

6.1 Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

1. Ukuran sampel
2. Normalitas dan linearitas
3. outliers
4. Multikolinearitas dan singularitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model.

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Apabila nilai nya yang sangat kecil (*extremelly small*) memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas.

6.2 Uji kesesuaian & uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

a. Chi-square Statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Hair et al., 1995) .

b. Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$

c. Goodness-of-fit index (GFI)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah “*better fit*”

d. Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et. al., 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit*.

e. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

f. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair et al., 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997)

g. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Hair et al., 1995).

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

Tabel 3.1
Goodness- of Fit Indices

Goodness - of - fit index	Cut- of value
Chi-square	Sesuai df, $\alpha = 5\%$
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Hair et al., (1995)

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.1. Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

4.2. Pengujian Asumsi SEM

4.2.1. Evaluasi Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.1

Tabel 4.1
Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x22	5.000	10.000	.250	1.140	-.758	-1.731
x21	5.000	10.000	.280	1.279	-.945	-2.156
x20	4.000	10.000	.413	1.885	-.524	-1.195
x19	5.000	10.000	.298	1.361	-.852	-1.944
x18	4.000	10.000	.158	.721	-.372	-.848
x14	4.000	10.000	.077	.349	-.577	-1.317
x15	4.000	10.000	.031	.143	-.284	-.647
x16	4.000	10.000	-.028	-.128	-.126	-.287
x17	4.000	10.000	.124	.566	-.729	-1.664
x10	4.000	10.000	-.137	-.624	-.457	-1.043
x11	4.000	10.000	-.184	-.842	-.691	-1.578
x12	4.000	10.000	-.145	-.662	-.756	-1.726
x13	4.000	10.000	-.415	-1.896	.057	.130
x6	5.000	10.000	.074	.340	-.544	-1.243
x7	5.000	10.000	-.240	-1.094	-.661	-1.508
x8	4.000	10.000	-.269	-1.228	-.854	-1.949
x9	4.000	10.000	-.079	-.359	-.527	-1.202
x5	4.000	10.000	.174	.796	-.126	-.287
x4	4.000	10.000	-.403	-1.840	-.342	-.782
x3	4.000	10.000	-.447	-2.042	.061	.140
x2	4.000	9.000	-.310	-1.416	-.345	-.787
x1	4.000	10.000	-.423	-1.929	-.417	-.952
Multivariate					3.239	.557

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.1. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.2. Evaluasi atas Outlier

Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

4.2.2.1. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang ≥ 3 , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	125	-2.43013	2.10369	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	125	-2.75445	1.37392	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	125	-2.86474	2.13190	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	125	-2.51968	2.20472	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	125	-2.50345	2.46372	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	125	-2.12913	2.64042	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	125	-2.06377	1.96703	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	125	-2.39218	2.13847	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	125	-2.56823	2.15278	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	125	-2.41236	1.73735	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	125	-2.18927	1.61155	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	125	-2.26316	1.61211	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	125	-2.82584	1.93681	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	125	-2.38038	1.83020	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	125	-2.19740	2.09440	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	125	-2.38088	2.08327	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	125	-2.16681	1.80656	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	125	-2.19430	2.05822	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	125	-1.43792	2.04542	.0000000	1.0000000
Zscore(x20)	125	-2.09440	2.19740	.0000000	1.0000000
Zscore(x21)	125	-1.34597	1.81655	.0000000	1.0000000
Zscore(x22)	125	-1.51729	1.91860	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	125				

4.2.2.2. 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 Mahalanobis (Mahalanobis 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 & Fidel, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 22 (indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(22, 0.001)} = 46.279$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalainobis maksimal 38,996. Jadi dalam analisis ini tidak ditemukan adanya outlier.

4.2.2.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 4.434$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.3. Uji Reliability dan Variance Extract

Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3:
Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Posisi Produk	0.711	0.523
Posisi Persaingan	0.764	0.559
Kondisi Lingkungan Strategis	0.818	0,574
Kualitas Layanan	0,744	0,597
Kinerja Kemampulabaan	0.798	0,536

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

4.4. Analisis Data

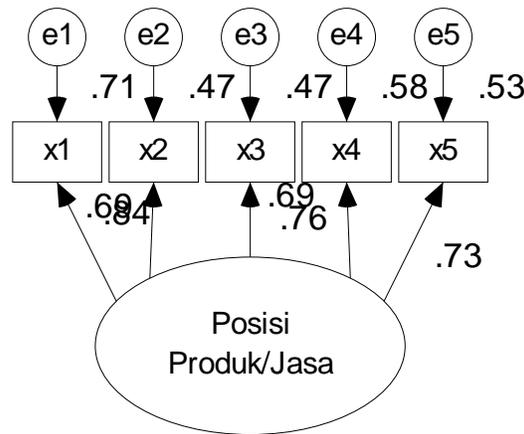
4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstuk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 variabel laten dengan seluruh indikator berjumlah 22. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten.

4.4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Posisi Produk

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk posisi produk terdiri dari 5 indikator. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori posisi produk adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori – Posisi Produk



UJI MODEL

Chi square = 9.764
 df = 5
 Prob = .082
 RMSEA = .088
 Chi square / df = 1.953
 GFI = .968
 AGFI = .905
 TLI = .963
 CFI = .981

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Posisi Produk

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 11.771	9,764	Baik

Probability	≥ 0.05	0,082	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,088	Baik
GFI	≥ 0.90	0,968	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,905	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,953	Baik
TLI	≥ 0.95	0,963	Baik
CFI	≥ 0.95	0,981	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.5
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Posisi Produk

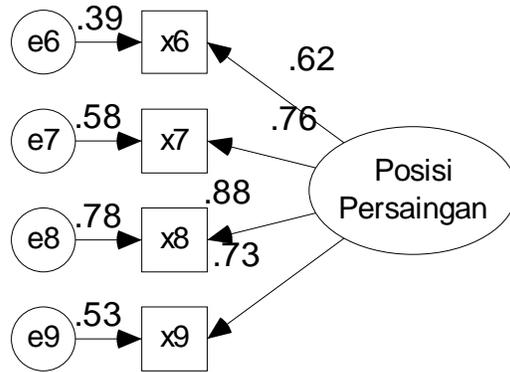
	Estimate	S.E.	C.R.	P
x1 <--- Posisi_Produk/Jasa	1.000			
x2 <--- Posisi_Produk/Jasa	.750	.094	8.003	0.0001
x3 <--- Posisi_Produk/Jasa	.739	.093	7.947	0.0001
x4 <--- Posisi_Produk/Jasa	.865	.096	8.984	0.0001
x5 <--- Posisi_Produk/Jasa	.788	.092	8.530	0.0001

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.0001 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

4.4.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Posisi Persaingan

Variabel-variabel laten atau konstruk kualitas hubungan terdiri dari 4 indikator. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori posisi persaingan adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori – Posisi Persaingan



UJI MODEL

Chi square = 2.250
 df = 2
 Prob = .325
 RMSEA =.032
 Chi square / df = 1.125
 GFI = .991
 AGFI = .955
 TLI = .996
 CFI = .999

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Posisi Persaingan

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 5.115	2,250	Baik
Probability	≥ 0.05	0,325	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,032	Baik
GFI	≥ 0.90	0,991	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,955	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,125	Baik
TLI	≥ 0.95	0,996	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.7
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Posisi Persaingan

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x9 <--- Posisi_Persaingan	1.000			
x8 <--- Posisi_Persaingan	1.265	.149	8.472	0.0001
x7 <--- Posisi_Persaingan	1.026	.131	7.855	0.0001
x6 <--- Posisi_Persaingan	.709	.110	6.463	0.0001

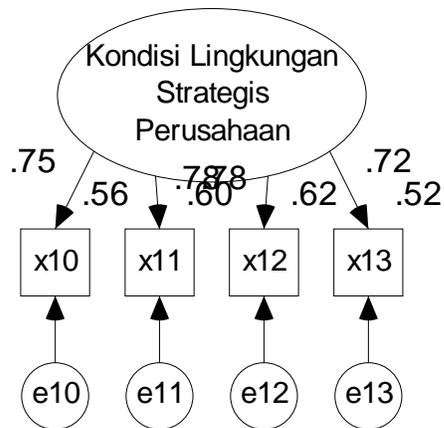
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.0001 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

4.4.1.3. Analisis Faktor Konfirmatori Kondisi Lingkungan Strategis

Variabel-variabel laten atau konstruk kondisi lingkungan strategis terdiri dari 4 indikator. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori kondisi lingkungan strategis adalah sebagai berikut :

Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatori – Kondisi Lingkungan Strategis

UJI MODEL



Chi square = 2.528
 df = 2
 Prob = .282
 RMSEA = .046
 Chi square / df = 1.264
 GFI = .990
 AGFI = .949
 TLI = .992
 CFI = .997

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Kondisi Lingkungan Strategis

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 5.115	2,528	Baik
Probability	≥ 0.05	0,282	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,046	Baik
GFI	≥ 0.90	0,990	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,949	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,264	Baik
TLI	≥ 0.95	1,992	Baik
CFI	≥ 0.95	1,997	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.9
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Kondisi Lingkungan Strategis

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x13<--- Kondisi Lingkungan_Strategis_Perusahaan	1.000			
x12<--- Kondisi Lingkungan_Strategis_Perusahaan	1.332	.172	7.727	0.0001
x11<--- Kondisi Lingkungan_Strategis_Perusahaan	1.344	.175	7.666	0.0001
x10<--- Kondisi Lingkungan_Strategis_Perusahaan	1.183	.159	7.426	0.0001

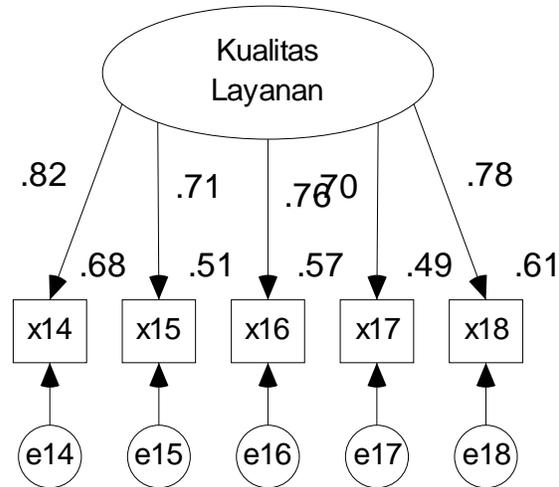
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.0001 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

4.4.1.4. Analisis Faktor Konfirmatori Kualitas Layanan

Variabel-variabel laten atau konstruk kinerja kemampulabaan terdiri dari 5 indikator. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori kinerja kemampulabaan adalah sebagai berikut :

Gambar 4.4
Analisis Faktor Konfirmatori – Kualitas Layanan

UJI MODEL



Chi square = 8.599

df = 5

Prob = .126

RMSEA = .076

Chi square / df = 1.720

GFI = .974

AGFI = .923

TLI = .974

CFI = .987

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Kualitas Layanan

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 11.771	8,599	Baik
Probability	≥ 0.05	0,126	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,076	Baik
GFI	≥ 0.90	0,974	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,923	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,720	Baik
TLI	≥ 0.95	0,974	Baik
CFI	≥ 0.95	0,987	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.11
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Kualitas Layanan

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x17<---Kualitas_Layanan	1.000			
x16<---Kualitas_Layanan	.964	.127	7.577	0.0001
x15<---Kualitas_Layanan	.941	.131	7.157	0.0001
x14<---Kualitas_Layanan	1.111	.137	8.121	0.0001
x18<---Kualitas_Layanan	1.040	.134	7.760	0.0001

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.0001 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

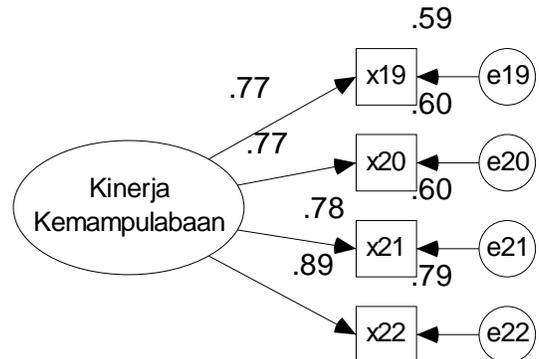
4.4.1.5. Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Kemampulabaan

Variabel-variabel laten atau konstruk kinerja kemampulabaan terdiri dari 4 indikator. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori kinerja kemampulabaan adalah sebagai berikut :

Gambar 4.5
Analisis Faktor Konfirmatori – Kinerja Kemampulabaan

UJI MODEL

Chi square = 2.266
 df = 2
 Prob = .322
 RMSEA = .033
 Chi square / df = 1.133
 GFI = .991
 AGFI = .955
 TLI = .997
 CFI = .999



Tabel 4.12
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Kemampulabaan

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 5.115	2,266	Baik
Probability	≥ 0.05	0,322	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,033	Baik
GFI	≥ 0.90	0,991	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,955	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,133	Baik
TLI	≥ 0.95	0,997	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.13
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Kemampulabaan

	Estimate	S.E.	C.R.	P
X19<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.000			
X20<--- Kinerja_Kemampulabaan	.976	.112	8.749	0.0001
X21<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.112	.126	8.815	0.0001
X22<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.168	.117	9.958	0.0001

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu

sebesar 0.0001 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

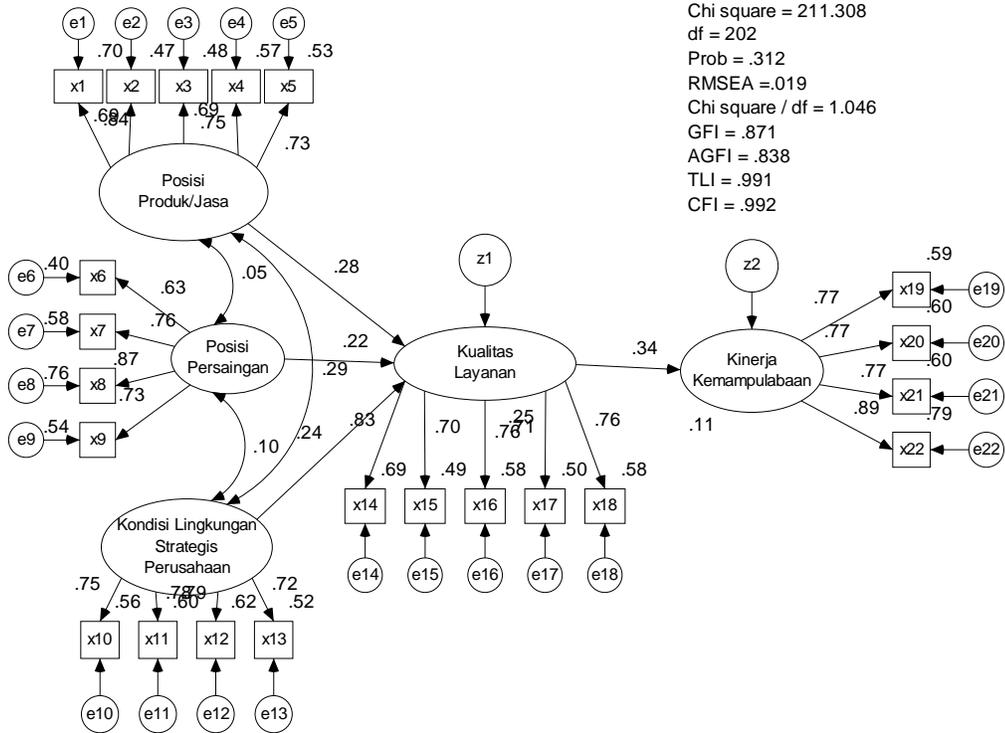
4.4.1.6. Analisis Structural Equation Modelling

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.6 , Tabel 4.14 dan Tabel 4.15

Gambar 4.14 Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)

UJI MODEL

Chi square = 211.308
 df = 202
 Prob = .312
 RMSEA = .019
 Chi square / df = 1.046
 GFI = .871
 AGFI = .838
 TLI = .991
 CFI = .992



Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

--	--	--

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 491.339)	211,308	Baik
Probability	≥ 0.05	0,312	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,019	Baik
GFI	≥ 0.90	0,871	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,838	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,046	Baik
TLI	≥ 0.95	0,991	Baik
CFI	≥ 0.95	0,992	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.16

Tabel 4.16
Standardized Regression Weight

		Estimate	S.E.	C.R.
Kualitas_Layanan	<--- Posisi_Produk/Jasa	.273	.099	2.768
Kualitas_Layanan	<--- Posisi_Persaingan	.255	.112	2.278
Kualitas_Layanan	<--- Kondisi	.288	.123	2.334
Kualitas_Layanan	<--- Lingkungan_Strategis_Perusahaan			
Kinerja_Kemampulabaan	<--- Kualitas_Layanan	.350	.108	3.225
x1	<--- Posisi_Produk/Jasa	1.000		
x2	<--- Posisi_Produk/Jasa	.749	.094	7.984
x3	<--- Posisi_Produk/Jasa	.749	.093	8.065
x4	<--- Posisi_Produk/Jasa	.863	.096	8.949
x5	<--- Posisi_Produk/Jasa	.796	.092	8.621
x9	<--- Posisi_Persaingan	1.000		
x8	<--- Posisi_Persaingan	1.244	.146	8.550
x7	<--- Posisi_Persaingan	1.013	.129	7.873
x6	<--- Posisi_Persaingan	.714	.108	6.591
x13	<--- Kondisi	1.000		
x13	<--- Lingkungan_Strategis_Perusahaan			
x12	<--- Kondisi	1.347	.174	7.747
x12	<--- Lingkungan_Strategis_Perusahaan			
x11	<--- Kondisi	1.352	.177	7.656
x11	<--- Lingkungan_Strategis_Perusahaan			
x10	<--- Kondisi	1.196	.161	7.441
x10	<--- Lingkungan_Strategis_Perusahaan			
x17	<--- Kualitas_Layanan	1.000		
x16	<--- Kualitas_Layanan	.961	.124	7.776
x15	<--- Kualitas_Layanan	.920	.128	7.198
x14	<--- Kualitas_Layanan	1.110	.133	8.370
x18	<--- Kualitas_Layanan	1.008	.130	7.771
x19	<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.000		
x20	<--- Kinerja_Kemampulabaan	.975	.111	8.764
x21	<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.106	.126	8.797
x22	<--- Kinerja_Kemampulabaan	1.172	.117	10.040

4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan 4 pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu

hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.17 berikut.

Tabel 4.17
Regression Weight Structural Equational Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kualitas_Layanan	<--- Posisi_Produk/Jasa	.273	.099	2.768	.006
Kualitas_Layanan	<--- Posisi_Persaingan	.255	.112	2.278	.023
Kualitas_Layanan	<--- Kondisi Lingkungan_Strategis_Perusahaan	.288	.123	2.334	.020
Kinerja_Kemampulabaan	<--- Kualitas_Layanan	.350	.108	3.225	.001

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara posisi produk/jasa perusahaan terhadap kualitas layanan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh posisi produk terhadap kualitas layanan menunjukkan nilai CR sebesar 2,768 dan dengan probabilitas sebesar 0,006. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,768 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi posisi produk berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara posisi persaingan terhadap kualitas layanan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh posisi persaingan terhadap kualitas layanan menunjukkan nilai CR sebesar 2,278 dan dengan probabilitas sebesar 0,023. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,278 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,023 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi posisi persaingan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kondisi lingkungan strategis terhadap kualitas layanan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kondisi lingkungan strategis terhadap kualitas layanan menunjukkan nilai CR sebesar 2,334 dan dengan probabilitas sebesar 0,020. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,334 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,020 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kondisi lingkungan strategis berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

4.5.4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas layanan terhadap kinerja kemampulabaan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja kemampulabaan menunjukkan nilai CR sebesar 3,225 dan dengan probabilitas sebesar 0,001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 3,225 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan

dimensi-dimensi kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja kemampulabaan.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara posisi produk/jasa perusahaan terhadap kualitas layanan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara posisi produk terhadap kualitas layanan. Hal ini mendukung penelitian Mc Carthy dan Perreault, (1996) yang menyatakan bahwa Upaya mengembangkan produk baru dan mengelola produk yang sudah ada untuk menghadapi keadaan yang berubah-ubah merupakan hal yang penting bagi keberhasilan setiap perusahaan. Gagasan “Produk” sebagai potensi meningkatkan kualitas layanan.

5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara posisi persaingan terhadap kualitas layanan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara posisi persaingan terhadap kualitas layanan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan dalam menilai pasar mampu menimbulkan kualitas pelayanan yang lebih baik (Craig dan Hart, 1992).

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kondisi lingkungan strategis perusahaan terhadap kualitas layanan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kondisi lingkungan strategis terhadap kualitas layanan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa lingkungan yang semakin kondusif menghasilkan meningkatnya kualitas layanan, hal ini sesuai dengan Jaworski dan Kohli, (1997).

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 4

H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas layanan terhadap kinerja kemampulabaan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kualitas layanan terhadap kinerja kemampulabaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan mempertahankan relasi kualitas layanan akan menghasilkan pemasukan yang lebih tinggi serta meningkatkan kinerja kemampulabaan.

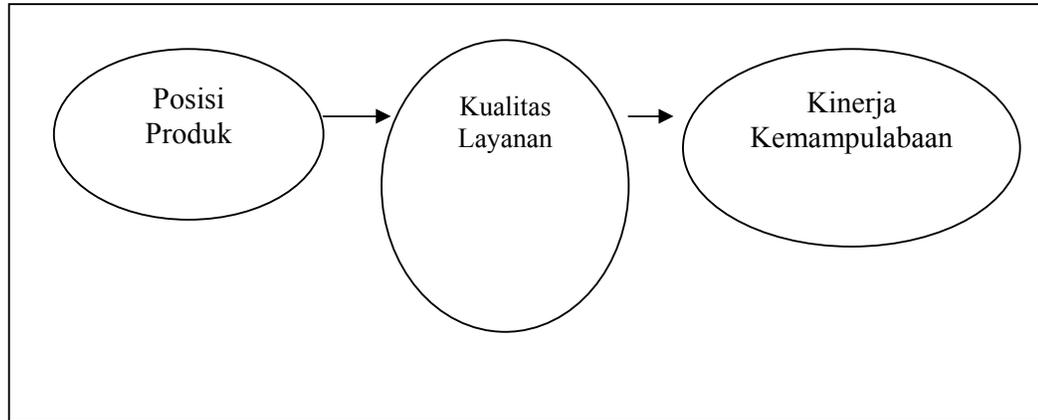
5.2. Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan kinerja kemampulabaan PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ahmad Yani Semarang?”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan empat (4) proses dasar untuk meningkatkan kinerja kemampulabaan antara lain yaitu:

Pertama, untuk mendapatkan kinerja kemampulabaan adalah meningkatkan kualitas layanan melalui posisi produk. Proses pencapaian kinerja kemampulabaan tersaji dalam Gambar 5.1 sebagai berikut:

Gambar 5.1:

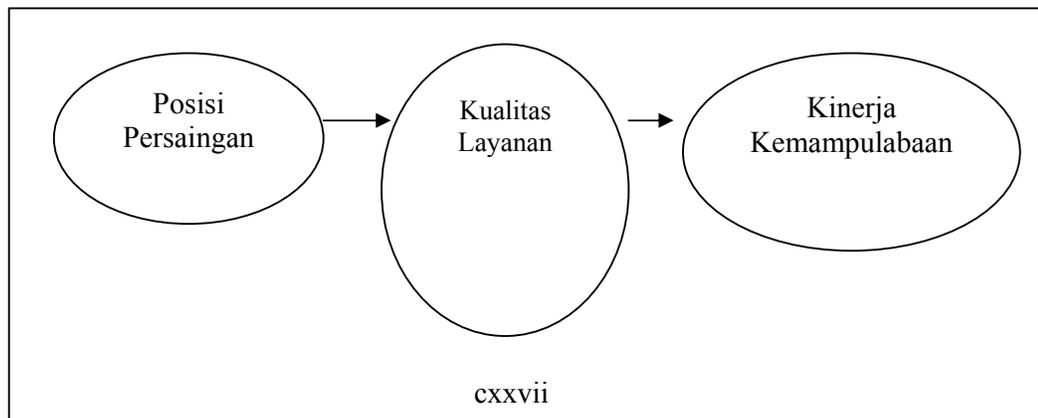
Peningkatan Kinerja Kemampulabaan-Proses 1



Kedua, untuk mendapatkan kinerja kemampulabaan adalah meningkatkan kualitas layanan melalui posisi persaingan. Proses pencapaian kinerja kemampulabaan tersaji dalam Gambar 5.2 sebagai berikut:

Gambar 5.2:

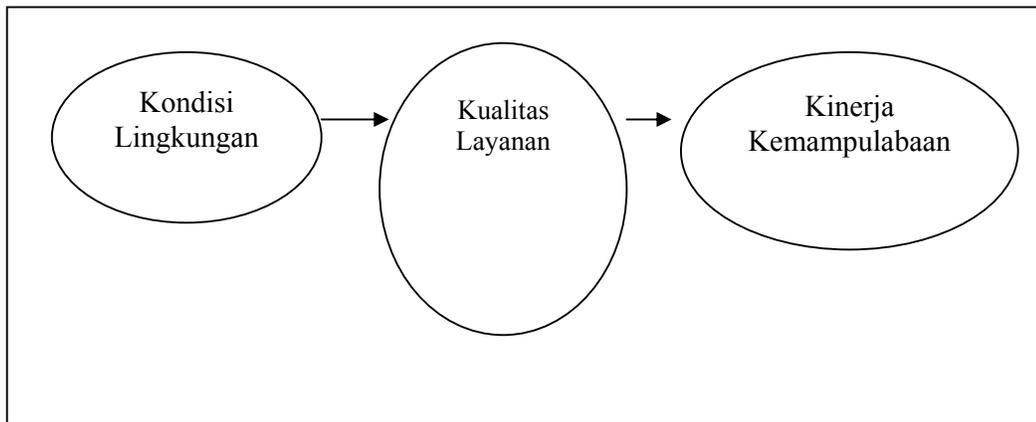
Peningkatan Kinerja Kemampulabaan-Proses 2



Ketiga, untuk mendapatkan kinerja kemampulabaan adalah meningkatkan kualitas layanan melalui kondisi lingkungan. Proses pencapaian kinerja kemampulabaan tersaji dalam Gambar 5.3 sebagai berikut:

Gambar 5.3:

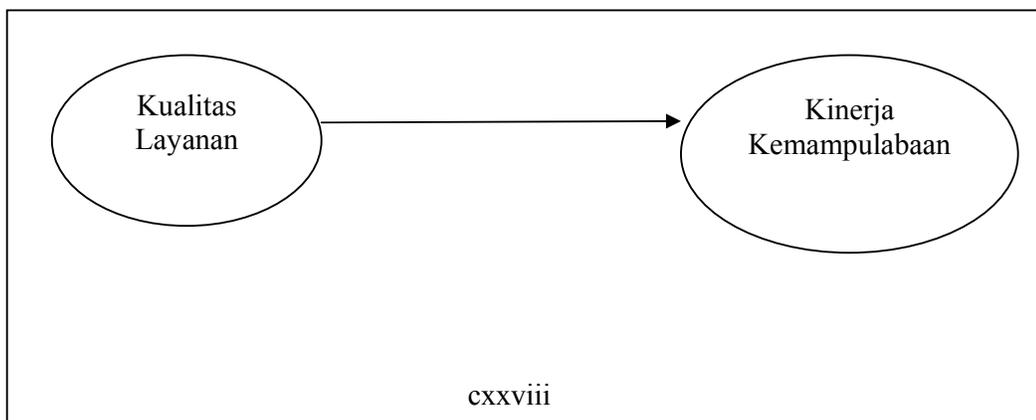
Peningkatan Kinerja Kemampulabaan-Proses 3



Keempat, untuk mendapatkan kinerja kemampulabaan adalah meningkatkan kualitas layanan. Proses pencapaian kinerja kemampulabaan tersaji dalam Gambar 5.4 sebagai berikut:

Gambar 5.4:

Peningkatan Kinerja Kemampulabaan-Proses 1



5.3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor strategi pengembangan pasar dan produk terhadap kualitas layanan dalam menciptakan kinerja kemampulabaan. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian menunjukkan posisi produk yang dicapai mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas layanan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa kualitas produk merupakan indikator dari posisi produk yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kualitas layanan dengan nilai estimasi 0,84 sehingga perlu dipertahankan kualitas produknya, hal tersebut dapat dilakukan dengan tetap mempertahankan *quality control* terhadap produk yang dijual sesuai dengan standar international, dan melakukan retur terhadap produk yang tidak sesuai standar sedangkan pertumbuhan pangsa pasar perlu ditingkatkan karena merupakan yang paling rendah yaitu sebesar 0,68, hal ini diperlukan koordinasi dengan pihak bandara dengan meningkatkan frekuensi promosi penjualan agar image produk yang dijual di bandara tidak terkesan mahal dimata pengunjung. Juga mengkaji ulang dengan pihak bandara agar barang yang dijual tidak terkesan mahal.
2. Dari hasil penelitian menunjukkan posisi persaingan yang dicapai mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas layanan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa fokus pelanggan merupakan indikator dari posisi persaingan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kualitas layanan dengan nilai estimasi 0,87 sehingga perlu dipertahankan. Hal ini dapat dilakukan dengan tetap menjaga kualitas produk agar pelanggan mempunyai image yang kuat bahwa produk yang dijual di Bandara Ahmad Yani Semarang mempunyai kualitas yang baik. Sedangkan keunggulan khas perlu ditingkatkan karena merupakan yang paling rendah yaitu sebesar 0,63. Hal ini bisa dilakukan mitra kerja

dengan melakukan strategi *unique product*, dimana menjual produk-produk yang unik yang tidak dijual ditempat lain selain di bandara Ahmad Yani Semarang.

3. Dari hasil penelitian menunjukkan kondisi lingkungan strategis mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas layanan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa perencanaan strategi merupakan indikator dari kondisi lingkungan strategis yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kualitas layanan dengan nilai estimasi 0,79 sehingga perlu dipertahankan. Hal ini perlu mempertahankan strategi fokus terhadap pelanggan dengan menyediakan kotak saran agar setiap komplain dari pelanggan terhadap produk yang dijual dapat diantisipasi pada periode mendatang sedangkan standar pelayanan operasi perlu ditingkatkan karena merupakan yang paling rendah yaitu sebesar 0,72. Hal ini perlu dilakukan adanya koordinasi lagi dengan pihak Bandara Ahmad Yani Semarang.
4. Dari hasil penelitian menunjukkan kualitas layanan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja kemampuan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa tangibles merupakan indikator dari kualitas layanan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja kemampuan dengan nilai estimasi 0,83 sehingga perlu dipertahankan. Hal ini perlu dilakukan meningkatkan fasilitas umum dan fasilitas sosial yang dimiliki Bandara Ahmad Yani Semarang dengan melakukan renovasi bangunan agar lebih layak selaku bandara internasional sedangkan reliability perlu ditingkatkan karena merupakan yang paling rendah yaitu sebesar 0,70. Hal ini perlu dilakukan sosialisasi dan pelatihan kepada karyawan secara periodik agar melakukan pekerjaan sesuai dengan standar operasi pelayanan karena karyawan front office yang terkait dengan pelayanan merupakan karyawan outsourcing.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil squared multiple correlation menunjukkan besaran 0,25 untuk kualitas layanan. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel-variabel yang mempengaruhi kualitas layanan. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.
2. Nilai GFI dan AGFI yang masuk dalam kategori marginal, sehingga model perlu ditambahkan variabel atau indikator lain agar memberikan goodness of fit yang masuk dalam kategori baik.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kualitas layanan. Variabel yang disarankan adalah: nilai pelanggan, rasa percaya dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

A.Aaker, 1990. **Developing Business Strategy**. John Willey & Son, Inc. New York. Chischester Weinhein Brisbane. Singapore. Toronto.p.40.

- Ahadiah Noor Diana, 2003. **Analisis Faktor-faktor Pengaruh Efektifitas Perusahaan dan Strategi Diferensiasi Dalam Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan.** Program Pasca Sarjana Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fandi Tjiptono, 2000. **Prinsip-prinsip Total Quality Service.** Andi Offset. Yogyakarta
- Fandi Tjiptono, 2001. **Manajemen Jasa.** Andi Offset. Yogyakarta.
- _____, 2000. **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen.** Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F, Anderson, R.E, Tatham, R.L & Black, W.C (1995). **Multivariate Data Analysis (Fourth Edition).** New Jersey : Prentice Hall.
- Hermawan Kertajaya, 1999. **Marketing Plus 2000: Siasat Memenangkan Persaingan Global.** PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Liu, H. Annie and Mark P. Leach, 2001. *Developing Loyalty Customers with a Value adding Sales Force : Examining Customer Satisfaction and Perceived Credibility of Consultatif Salespeople.*
- Oliver, Richard L, 1993. “ A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction : Compatible Goals, Different Concept, “ **Advance in Service Marketing and Management**, Vol.2, pp. 65-85.
- Porter, Michael, 1993. **Keunggulan Bersaing.** Erlangga. Jakarta.
- Singgih, santoso, 1999. **SPSS (Statistical Product and Service Solutions).** Penerbit PT. Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sumadi, 2001. “Konsep dan Teknik Mengukur Kualitas Produk Jasa,” **Jurnal Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen**, Vol. 4, No.1.
- Teddy,P, 1993. “Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Daya Saing,” **Jurnal Manajemen Prasetya Mulya**, Vol.1, No.1, Jakarta : IMPM.
- Vincent Gasperz, 1997. **Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa.** PT. Gramedia Pustaka Utama. Yogyakarta.
- Yody, H.T, 2002. “Interaksi Antar Departemen dan Relevansinya Terhadap Pertumbuhan Pelanggan Melalui Kualitas Layanan,” **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. 1, No.3.

Zeithami, Valerie A, 1998, “ *Defining and Relaying Price, Perceived Quality, and Perceived Value*, “ **Marketing Science**, Institute, Cambridge, MA Report No. 87-101.