

PENGARUH DUKUNGAN TOP MANAJEMEN, BUDAYA LAYANAN, DAN ORIENTASI PELAYANAN DALAM KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN DAN LOYALITAS PELANGGAN

Andreas Wahyu Gunawan

Universitas Trisakti

Mira Ferisca Beyer

Lembaga Berita Harian Malaysia

Email : mybubblin@gmail.com

Abstract

The purpose of this paper is to examine whether there is a relationship between variable top management support, service culture and service orientation. Where is the service culture is antecedent of service orientation. This case, was also examined the relationship between service orientation, service quality, customer satisfaction and customer loyalty in starbucks coffee cibubur square, cibubur junction, bogor rest area, botani square, and university of indonesia. In this study, data were collected through surveys and structural equation modeling is used for data analysis. The number of samples as many as 100 employees and 100 customers starbucks coffee that is divided in cibubur square, cibubur junction, bogor rest area, botani square, and university of indonesia and 100 customers of Starbucks Coffee. Factor analysis with SPSS and structural equation model with AMOS program used to test the hypothesis. The results of this study indicate that the support of top management, the service culture was positively related to service orientation and service quality. However, the service quality to customer satisfaction found a negative relationship. Then between customer satisfaction and customer loyalty is strong and positively related to each other.

Keywords : Services, Organizational culture, Service quality, Satisfaction, Loyalty.

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan jasa, interaksi antara pelanggan dan karyawan frontline sangat penting dalam mempengaruhi persepsi pelanggan dalam membeli. Tingginya kualitas layanan dalam berinteraksi akan mengakibatkan kepuasan pelanggan. Layanan dalam persepsi pelanggan, dilihat dari sikap karyawan yang diungkapkan secara verbal dan non-verbal selama berinteraksi kepada pelanggan, dan dapat meninggalkan kesan abadi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, loyalitas, dan kinerja keuangan. Kinerja keuangan ini sangat dipengaruhi oleh karyawan frontline depan, atau bahkan oleh manajemen.

Untuk mencapai layanan yang baik, perusahaan harus mengembangkan orientasi pelayanan dalam struktur organisasi. Bidang jasa menjelaskan tentang kualitas layanan dimana hal ini meluas dalam pemasaran jasa dengan menerapkan konsep budaya. Sementara orientasi pelanggan lebih mengarah kepada memahami kebutuhan pelanggan, meneliti budaya pelayanan secara khusus, dan bagaimana memenuhi kebutuhan tersebut. Berdasarkan ini, penting bahwasanya orientasi pelanggan diperluas untuk memahami peran dimana layanan dalam menciptakan nilai pelanggan yang unggul dan bagaimana layanan berkaitan dengan menanggapi informasi pasar. Budaya layanan merupakan anteseden dari orientasi pelayanan dan ini penting untuk kelanjutan sebuah organisasi. Penelitian ini mengidentifikasi budaya layanan yaitu dengan dukungan dari top manajemen. Dukungan

manajemen puncak merupakan bagian terpisah dari pengembangan orientasi pelanggan.

Budaya layanan langsung mempunyai pengaruh positif pada persepsi pelanggan terhadap kualitas dan hasil kinerja, seperti loyalitas pelanggan, niat kembali untuk membeli, dan kepuasan pelanggan. Semua faktor diterjemahkan ke dalam kesuksesan finansial. Pada akhirnya, itu adalah tujuan dari perusahaan untuk mencapai margin keuntungan maksimum untuk terus sukses. Budaya layanan adalah fenomena *customer-centric* yang ditujukan melebihi harapan pelanggan dan menciptakan nilai pelanggan yang unggul melalui pengembangan kompetensi layanan pelanggan. Literatur yang disajikan dalam layanan, orientasi pelanggan, dan manajemen mendukung perlunya pengembangan membangun budaya layanan.

Konseptualisasi dan operasionalisasi orientasi layanan pada perusahaan dilihat melalui empat komponen dari orientasi pelayanan dari nilai-nilai manajemen, layanan orientasi nilai-nilai karyawan, orientasi pelayanan dari perilaku manajemen, dan orientasi pelayanan perilaku karyawan. Hubungan antara orientasi pelayanan dan kualitas pelayanan telah membuktikan peran pentingnya dalam manajemen. Konsep kualitas layanan dan kepuasan layanan sangat dipertimbangkan untuk digunakan dalam kegiatan pemasaran. Di sisi lain, layanan loyalitas adalah salah satu struktur yang paling penting dalam pemasaran jasa, karena efek akhir pada pelanggan akan kembali untuk membeli dan pada kenyataannya, para pelanggan akan setia untuk membeli berulang

kali. Tetapi hal yang penting adalah bahwa adanya hubungan antara kepuasan pelanggan dan loyalitas.

Penelitian ini dilakukan di Starbucks Coffee Cibubur Square, Cibubur Junction, Rest area Bogor, Botani Square, dan Universitas Indonesia dan 100 pelanggan Starbucks Coffee.

TINJAUAN PUSTAKA

Dukungan Manajemen Puncak

Para akademis yakin bahwa kepemimpinan dari manajemen puncak sangat penting untuk transformasi organisasi yang efektif (Boyd, 2008). Menurut Helfat *et al*, dalam Moore *et al* (2010) Manajemen didefinisikan sebagai, " ..set individu diatas organisasi yang bertanggung jawab untuk keputusan-keputusan strategis dan organisasi yang mempengaruhi arah, operasi, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan."

Menurut Moore *et al* (2010), dukungan manajemen puncak merupakan komponen penting dalam mengubah organisasi untuk mengakomodasi pekerja. Garis putus-putus yang menghubungkan dukungan manajemen puncak langsung ke hasil kerja memungkinkan untuk kemungkinan mediasi parsial, di mana atas dukungan manajemen puncak akan memiliki efek langsung pada para pekerja melampaui dampak dari praktek yang mendukung. Dukungan dari manajemen puncak sangat penting di mana berlaku sikap, keyakinan, dan nilai yang bisa melakukan perubahan.

Manajemen puncak berkomitmen dalam membantu mengatasi prasangka,

stereotype, dan sikap negatif dengan melegitimasi penyebab keragaman untuk komunitas organisasi. Di luar sikap mendukung ke arah perubahan organisasi tertentu, perubahan kepemimpinan juga memerlukan pengembangan visi perubahan yang jelas. Dengan mengembangkan gambaran yang jelas tentang upaya perubahan yang dirancang, pemimpin juga harus meningkatkan kemampuan mereka untuk menjelaskan nilai perubahan dan untuk mengatasi kekhawatiran karyawan mengenai dampak perubahan pada tempat kerja. Sebagai hasilnya, komunikasi tentang perubahan menjadi lebih jelas dan persuasif untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan di antara anggota organisasi.

Budaya Layanan

Budaya pelayanan didefinisikan sebagai *customer centric*, yang artinya konvergensi dari semua sumber daya perusahaan pada pengalaman pelanggan yaitu dengan menyelaraskan sumber daya organisasi untuk secara efektif menanggapi yang selalu berubah (kebutuhan pelanggan) sambil membangun hubungan yang saling menguntungkan. *Customer centric* juga bisa didefinisikan sebagai mekanisme yang berarti untuk mengikat keberhasilan perusahaan secara langsung untuk pelanggan mereka.

Menurut Urban *et al* (2008), Budaya layanan merupakan topik manajemen yang selalu memfokuskan spesialis 'perhatian pada aspek-aspek baru dan menarik. Para anggota berasal dari organisasi sosial yang berbeda latar belakang, dengan ide-ide, perasaan dan sikap pribadi yang digunakan bersama, diperkaya atau diganti dalam waktu. Ini hasil kombinasi

dalam keyakinan, nilai dan perilaku yang mengarah pada norma dan aturan mengadopsi konfigurasi dalam hal budaya organisasi. Bersama dengan evolusi manusia telah terjadi perubahan yang tak terelakkan dan terus-menerus penyesuaian dari budaya organisasi. Aspek-aspek menarik perhatian para manajer untuk perspektif baru yang memerlukan perubahan dalam proses keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan misi mereka dan tujuan yang diambil oleh manajer. Oleh karena itu, karyawan dan manajer perlu pedoman untuk bagaimana bertindak dalam situasi etis menantang. Pembinaan budaya etis memerlukan substansial perhatian manajerial, yaitu, sadar tindakan untuk menciptakan suatu lingkungan di mana norma-norma etika yang diinginkan dapat muncul dan berkembang (Schminke *et al.*, 2007).

Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan dikonseptualisasikan melalui dua dimensi yaitu, orientasi pelayanan nilai dan orientasi pelayanan perilaku. Selain itu, orientasi pelayanan dalam perusahaan terbagi lagi menjadi dua tingkat: manajemen dan karyawan. Sehingga orientasi pelayanan dari perusahaan terdiri dari empat elemen yaitu (Gebauer *et al.*, 2010): orientasi pelayanan nilai-nilai manajemen, orientasi pelayanan nilai-nilai karyawan, orientasi pelayanan perilaku manajemen, dan orientasi pelayanan perilaku karyawan

Menurut Gebauer (2008), Literatur yang ada biasanya berkonsentrasi pada menjelaskan manfaat potensi meningkatkan orientasi layanan dalam strategi bisnis atau menyoroti faktor organisasi yang diperlukan

untuk melaksanakan orientasi pelayanan dalam strategi bisnis. Lebih menekankan pada orientasi pelayanan dalam strategi bisnis berasal dari dua alasan berbeda: tekanan pada margin produk dan kesempatan untuk diferensiasi kompetitif. Oleh karena itu, meningkatkan orientasi pelayanan dari strategi bisnis memberikan keuntungan kompetitif yang kuat.

Berdasarkan atas yang ikut memproduksi dengan pelanggan dan karena korespondensi dengan meningkatkan harapan pelanggan terhadap pelayanan, orientasi layanan dapat membuat berkelanjutan keunggulan kompetitif. Selain itu, orientasi pelayanan dalam strategi bisnis seperti produk *bundling* dan layanan penawaran demi mendukung perusahaan.

Orientasi pelayanan yang lebih besar dari strategi bisnis secara positif terkait dengan pelayanan dan budaya pelayanan. Layanan orientasi strategi bisnis mengharuskan penerapan pengaturan lanjut dari budaya, organisasi dan sumber daya manusia manajemen (misalnya organisasi yang fleksibel, transparan, kerja sama tim, pemberdayaan, kewirausahaan, pembelajaran). Hal ini dibuktikan bahwa baik orientasi pelayanan dari budaya perusahaan dan layanan orientasi pengelolaan sumber daya manusia memediasi hubungan antara berorientasi layanan strategi dan kinerja organisasi.

Kualitas Layanan

Kualitas yang dirasakan dari layanan yang diberikan akan menjadi hasil dari proses evaluasi, dimana konsumen membandingkan

harapannya dengan layanan ia melihat ia telah diterima, yaitu ia menempatkan pelayanan yang dirasakan terhadap pelayanan yang diharapkan. Hasil dari proses ini akan menjadi persepsi kualitas pelayanan (Akhtar, 2011).

Gronroos dalam Camarero (2007), definisi kualitas pelayanan terdapat dua dimensi yang teridentifikasi yaitu fungsional kualitas layanan dan teknis kualitas layanan. Fungsional kualitas layanan berkaitan dengan sifat interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan dan proses dimana layanan inti disampaikan. Teknis kualitas layanan mengacu dengan kualitas *output* layanan. Kualitas layanan terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu: fungsional: teknis kualitas, dan visual.

Menurut Caruana *et al* dalam Camarero (2007), konstruk orientasi pelayanan dan pelayanan kualitas yang terkait. Mereka berpendapat bahwa ketika mencari untuk membangun, memperkuat, dan mengembangkan orientasi pelanggan, perusahaan jasa harus mengakui peran penting dari kualitas, khusus kualitas layanan. Juga, Gounaris dkk dalam Camarero (2007), menunjukkan bahwa sekali orientasi pasar telah dikembangkan, kemampuan perusahaan untuk memperoleh kinerja yang unggul adalah dikaitkan dengan keterampilan berikutnya yaitu membangun untuk lebih memahami kebutuhan target pasarnya. Memahami kebutuhan pelanggan merupakan target perusahaan untuk mengkoordinasikan semua asetnya dengan cara yang memungkinkan untuk meningkatkan nilai untuk pelanggan, yaitu untuk meningkatkan tingkat kualitas *output* yang diterima oleh pelanggan.

Kepuasan Pelanggan

Menurut Hernandez (2010), Kepuasan konsumen didefinisikan sebagai berikut:

- a. Suatu fungsi dari harapan terkait untuk mengkonsumsi atau jasa,
- b. Fungsi evaluasi perbedaan antara harapan dan persepsi kinerja,
- c. Sebagai penilaian atau evaluasi global ditentukan oleh afektif atau kognitif terkait dengan penggunaan layanan tanggapan dan konsumsi produk,
- d. Dalam fungsi komparatif pembelian biaya dan manfaat, atau penggunaan jasa dan konsumsi barang yang berhubungan untuk mengantisipasi konsekuensi, dan
- e. Sebagai suatu proses, multidimensi dinamis dan kompleks yang mencakup kognitif, afektif, kegiatan fisiologis dan perilaku.

Kepuasan pelanggan datang ditentukan oleh ekspresi berikut:

Pelanggan yang puas = Persepsi Harapan > 0
Dari perspektif ini, proses penciptaan produk dari satu perusahaan dari jasa layanan yang sama. Apa yang pelanggan lihat, dengar, bau, sentuhan dan selera, panca indera adalah sumber persepsi. Arti masing-masing dapat membangun atau menghancurkan kepuasan pelanggan. Setelah kebutuhan diketahui, pemasok jasa harus membuktikan bahwa ia mampu memenuhi kebutuhan. Kepuasan pelanggan akan menjadi fungsi dari harapan yang sedang didefinisikan melalui persyaratan yang ditetapkan dan persepsi yang dapat diukur melalui persamaan berikut:

Kepuasan pelanggan didefinisikan = harapan [Persepsi dalam persyaratan]

Kepuasan pelanggan sebagai ringkasan psikologis yaitu yang dihasilkan ketika emosi harapan digabungkan dengan perasaan sebelum pelanggan membeli tentang pengalaman pelanggan dalam membeli produk atau jasa (Akhtar, 2011).

Loyalitas Pelanggan

Loyalitas didefinisikan sebagai komitmen yang dipegang teguh untuk kembali membeli atau berlangganan kembali dengan produk yang disukai secara konsisten (Akhtar, 2011).

Menurut Markovic, Raspor, Segaric (2010), Loyalitas pelanggan adalah membangun kompleks, karena dapat dikonseptualisasikan dari perilaku, sikap, dan kognitif. Loyalitas perspektif biasanya didefinisikan sebagai komitmen untuk kembali membeli atau berlangganan kembali produk pilihan atau jasa, sehingga menyebabkan sama berulang-merek pembelian, meskipun pengaruh situasional dan usaha pemasaran memiliki potensi untuk menyebabkan pelanggan beralih. Oleh karena itu, pelanggan setia adalah pelanggan yang pembelian kembali dari penyedia layanan yang sama bila memungkinkan dan yang terus merekomendasikan atau mempertahankan sikap positif terhadap pelayanan yang didapat dari brand tersebut.

Menurut Cheng, Lai, Yeung, (2008), Loyalitas pelanggan adalah perilaku pembelian, yang tidak seperti kepuasan pelanggan yang merupakan sikap. Loyalitas pelanggan yang bersangkutan dengan kemungkinan seorang pelanggan kembali, membuat referensi bisnis, memberikan kuat dari mulut ke mulut, serta referensi penawaran

dan publisitas. Pelanggan yang loyal lebih kecil kemungkinannya untuk beralih ke pesaing mengingat sebuah bujukan harga tertentu, dan mereka melakukan pembelian lebih banyak dibandingkan kepada pelanggan kurang setia. Walaupun sebagian besar penelitian terhadap loyalitas difokuskan pada barang paket yang sering dibeli (yaitu, loyalitas merek), konsep loyalitas juga penting bagi barang-barang industri (yakni, loyalitas vendor), jasa (yakni, loyalitas layanan), dan perusahaan ritel (yakni, loyalitas toko).

METODE PENELITIAN

Variabel pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian sebelumnya oleh Beitelspacher (2009); Gebauer *et al* (2010); Akhtar (2011). Selanjutnya pengukuran variabel-variabel dalam penelitian ini adalah dukungan manajemen puncak, budaya layanan, orientasi pelayanan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan dengan menggunakan pengukuran Skala Likert.

Variabel pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Beitelspacher (2009); Gebauer *et al* (2010); Akhtar (2011). Selanjutnya pengukuran variabel-variabel di bawah ini menggunakan satu metode pengukuran untuk menguji indikator atas dukungan manajemen puncak dan budaya layanan sebagai variabel bebas "*independent variable*" dengan orientasi pelayanan sebagai variable perantara "*intervening variable*", kualitas Pelayanan, kepuasan Pelanggan dan loyalitas Pelanggan sebagai variabel tidak bebas "*dependent variable*".

Penelitian ini menggunakan 220 responden yang merupakan karyawan dan pelanggan Starbucks Coffee yang terbagi dalam 5 outlet yaitu Rest area Cibubur Square, Cibubur Junction, Rest area Bogor, Botani Square, dan Universitas Indonesia.

Jumlah set kuesioner yang disebar ke responden berjumlah 220 set kuesioner, namun kuesioner yang datanya terisi penuh berjumlah 200 set kuesioner. Jadi, data yang diperoleh melalui kuesioner memperlihatkan karakteristik demografis responden 200 yang terbagi dari karyawan dan pelanggan Starbucks Coffee dalam waktu 3 minggu di Rest area Cibubur Square, Cibubur Junction, Rest area Bogor, Botani Square, dan Universitas Indonesia dengan ijin dari HRD Pusat. Pengumpulan data dilakukan dengan cara set kuesioner untuk

pelanggan diletakkan di frontliner dimana kuesioner diisi oleh pelanggan sambil menunggu minuman. Sedangkan set kuesioner untuk karyawan *frontliner* yang terdiri dari karyawan part time, training, shift pagi dan shift malam. Yang diisi pada saat waktu senggang mereka dan membutuhkan waktu kurang lebih 20 menit.

Tabel 1 terdiri dari profil responden yang terbagi menjadi 2 yaitu karyawan dan pelanggan dari Starbucks Coffee yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini.

Berikut ini adalah tabel yang berisi profil responden pimpinan dan karyawan Starbucks Coffee yang meliputi karakteristik seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan tingkat pendapatan.

Tabel 1
Statistik Frekuensi Pimpinan dan Karyawan

Demografi	Jumlah Responden	Persen
Jenis Kelamin :		
- Pria	36	36%
- Wanita	64	64%
Usia :		
- 20-25 Tahun	84	84%
- 26-30 Tahun	16	16%
Pendidikan Terakhir :		
- Diploma	51	51%
- Sarjana Strata 1	16	16%
- Lainnya	33	33%
Tingkat Pendapatan :		
- ≤ Rp2.500.000,-	92	92%
- Rp3.500.000 – Rp4.000.000	8	8%

Sumber : data diolah SPSS 13.0 (lihat lampiran)

Berdasarkan tabel hasil uji frekuensi diatas dapat diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin terdapat 36 responden atau sebesar 36% berjenis kelamin Pria dan 64 responden atau sebesar 64% berjenis kelamin Wanita. Berdasarkan usia terdapat 84 responden atau sebesar 84% usia 20-25 tahun, dan terdapat 16 responden atau sebesar 16% usia 26-30 tahun. Berdasarkan pendidikan terakhir terdapat 51

responden atau sebesar 51% pendidikan diploma, dan terdapat 16 responden atau sebesar 16% pendidikan sarjana strata 1.

Berdasarkan tingkat pendapatan terdapat 92 responden atau sebesar 92% pendapatan <Rp2.500.000,-, dan terdapat 8 responden atau sebesar 8% pendapatan Rp3.500.000 – Rp4.000.000.

Tabel 2
Statistik Frekuensi Pelanggan

Demografi	Jumlah Responden	Persen
Jenis Kelamin :		
- Pria	42	42 %
- Wanita	58	58 %
Usia :		
- 20-25 Tahun	50	50 %
- 26-30 Tahun	38	38 %
- 31-40 Tahun	12	12 %
Pendidikan Terakhir :		
- Diploma	7	7 %
- Sarjana Strata 1	74	74 %
- Sarjana Strata 2	17	17 %
- Lainnya	2	2 %
Pekerjaan :		
- Pegawai Negeri	4	4 %
- Karyawan Swasta	12	12 %
- Wirausaha	13	13 %
- Lain-lain	71	71 %
Tingkat Pendapatan :		
- ≤ Rp2.500.000,-	43	43 %
- Rp2.500.000 – Rp3.000.000	12	12 %
- Rp3.500.000 – Rp4.000.000	16	16 %
- > Rp4.000.000	29	29 %
Frekuensi datang ke STARBUCKS COFFEE dalam tiga (3) bulan terakhir :		
- 1-5 kali	62	62 %
- 6-9 kali	29	29 %
- 10-13 kali	9	9 %

Sumber : data diolah SPSS 13.0 (lihat lampiran)

Pada tabel 2 yang berisi profil responden pelanggan Starbucks Coffee yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini. Meliputi karakteristik seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pekerjaan, tingkat pendapatan dan frekuensi kedatangan dalam 3 bulan terakhir.

Berdasarkan tabel hasil uji frekuensi diatas dapat diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin terdapat 42 responden atau sebesar 42% berjenis kelamin Pria dan 58 responden atau sebesar 58% berjenis kelamin Wanita. Berdasarkan usia terdapat 50 responden atau sebesar 50% usia 20-25 tahun, terdapat 38 responden atau sebesar 38% usia 26-30 tahun, dan terdapat 12 responden atau sebesar 12% usia 31-40 tahun. Berdasarkan pendidikan terakhir terdapat 7 responden atau sebesar 7% pendidikan diploma, terdapat 74 responden atau sebesar 74% pendidikan sarjana strata 1, terdapat 17 responden atau sebesar 17% pendidikan sarjana strata 2, dan terdapat 2 responden atau sebesar 2% pendidikan lainnya.

Berdasarkan pekerjaan terdapat 4 responden atau sebesar 4% pekerjaan pegawai negeri, terdapat 12 responden atau sebesar 12% pekerjaan karyawan swasta, terdapat 13 responden atau sebesar 13% pekerjaan wirausaha, dan terdapat 71 responden atau sebesar 71% pekerjaan lain-lain.

Berdasarkan tingkat pendapatan terdapat 43 responden atau sebesar 43% pendapatan <Rp2.500.000,-, terdapat 12 responden atau sebesar 12% pendapatan

Rp2.500.000 – Rp3.000.000, terdapat 16 responden atau sebesar 16% pendapatan Rp3.500.000 – Rp4.000.000, dan terdapat 29 responden atau sebesar 29% pendapatan > Rp4.000.000.

Berdasarkan frekuensi datang ke STARBUCKS COFFEE dalam tiga (3) bulan terakhir terdapat 62 responden atau sebesar 62% frekuensi 1-5 kali, terdapat 29 responden atau sebesar 29% frekuensi 6-9 kali, dan terdapat 9 responden atau sebesar 9% frekuensi 10-13 kali.

Dalam penelitian ini Pengujian validitas dilakukan dengan mencari korelasi dari setiap indikator terhadap skor totalnya. Metode pengujian yang digunakan adalah korelasi "*Pearson Product Moment*" yang diolah dengan software SPSS versi 13.0, hasilnya dapat dilihat dari nilai *Pearson Corelation* pada skor total setiap item dalam variabel.

Berdasarkan tabel 3, hasil uji validitas dapat diketahui bahwa item-item pernyataan kuesioner memiliki *p-value* < 0,05 yang berarti item-item yang digunakan pada kuesioner adalah valid. Artinya item-item pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian memiliki validitas konstruk. Dengan kata lain terdapat konsistensi internal dalam pernyataan-pernyataan tersebut sehingga dapat membentuk konstruk dari Dukungan Manajemen Puncak, Budaya Layanan, Orientasi Pelayanan, Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan.

Tabel 3
Hasil Pengujian Validitas

<i>Item Pertanyaan</i>	<i>Koefisien Pearson Product Moment</i>	<i>Sig.</i>	<i>Keputusan</i>
Dukungan Manajemen Puncak			
DTM1	0,606	0,000	Valid
DTM2	0,887	0,000	Valid
DTM3	0,521	0,000	Valid
Budaya Layanan			
BL1	0,829	0,000	Valid
BL2	0,606	0,000	Valid
BL3	0,628	0,000	Valid
BL4	0,828	0,000	Valid
Orientasi Pelayanan			
OP1	0,545	0,000	Valid
OP2	0,633	0,000	Valid
OP3	0,800	0,000	Valid
Kualitas Pelayanan			
KP1	0,788	0,000	Valid
KP2	0,885	0,000	Valid
KP3	0,811	0,000	Valid
Kepuasan Pelanggan			
KPL1	0,827	0,000	Valid
KPL2	0,927	0,000	Valid
KPL3	0,877	0,000	Valid
Loyalitas Pelanggan			
LPL1	0,846	0,000	Valid
LPL2	0,845	0,000	Valid
LPL3	0,825	0,000	Valid

Sumber : data diolah SPSS 13.0 (lihat lampiran)

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel dukungan top manajemen, terdapat 3 item pernyataan, yaitu item pertama menunjukkan nilai *loading factor* sebesar 0,606, nilai *loading factor* item kedua sebesar 0,887, nilai *loading factor* item ketiga sebesar 0,521. Yang artinya masing-masing item pernyataan dapat dinyatakan valid. Dengan kata lain, item-

item pernyataan tersebut dapat mewakili ataupun membentuk variabel dari Dukungan Manajemen Puncak.

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel budaya layanan, terdapat 4 item pernyataan, item pertama menunjukkan nilai *loading factor* sebesar 0,829, nilai *loading factor* item kedua sebesar 0,606, nilai *loading*

factor item ketiga sebesar 0,628, nilai *loading factor* item ketiga sebesar 0,828. Yang artinya masing-masing item pernyataan dapat dinyatakan valid. Dengan kata lain, item-item pernyataan tersebut dapat mewakili ataupun membentuk variabel dari Budaya Layanan.

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel orientasi pelayanan, terdapat 3 item pernyataan, item pertama menunjukkan nilai *loading factor* sebesar 0,545, nilai *loading factor* item kedua sebesar 0,633, nilai *loading factor* item ketiga sebesar 0,800. Yang artinya masing-masing item pernyataan dapat dinyatakan valid. Dengan kata lain, item-item pernyataan tersebut dapat mewakili ataupun membentuk variabel dari Orientasi Pelayanan.

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel kualitas pelayanan, terdapat 3 item pernyataan, item pertama menunjukkan nilai *loading factor* sebesar 0,788, nilai *loading factor* item kedua sebesar 0,885, nilai *loading factor* item ketiga sebesar 0,811. Yang artinya masing-masing item pernyataan dapat dinyatakan valid. Dengan kata lain, item-item pernyataan tersebut dapat mewakili ataupun membentuk variabel dari Kualitas Pelayanan.

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel kepuasan pelanggan, terdapat 3 item pernyataan, item pertama menunjukkan nilai *loading factor* sebesar 0,827, nilai *loading factor* item kedua sebesar 0,927, nilai *loading factor* item ketiga sebesar 0,877. Yang artinya masing-masing item pernyataan dapat dinyatakan valid. Dengan kata lain, item-item pernyataan tersebut dapat mewakili ataupun membentuk variabel dari Kepuasan Pelanggan.

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel loyalitas pelanggan, terdapat 3 item pernyataan, item pertama menunjukkan nilai *loading factor* sebesar 0,846, nilai *loading factor* item kedua sebesar 0,845, nilai *loading factor* item ketiga sebesar 0,825. Yang artinya masing-masing item pernyataan dapat dinyatakan valid. Dengan kata lain, item-item pernyataan tersebut dapat mewakili ataupun membentuk variabel dari Loyalitas Pelanggan.

Dalam penelitian ini dilakukan uji *internal consistency reliability* dengan menggunakan nilai dari *Cronbach's Alpha*. Metode pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* yang diolah dengan software SPSS versi 13.0. *Cronbach's Alpha* yang cukup dapat diterima (*acceptable*) adalah yang bernilai 0,60 sampai 0,70 atau lebih (Sekaran, 2003).

Berdasarkan pernyataan tersebut, kriteria pengambilan keputusan uji reliabilitas disimpulkan sebagai berikut: jika *Cronbach's Alpha* ³ 0,60 maka *construct reliable* dan sebaliknya jika *Cronbach's Alpha* < 0,60 maka *construct unreliable*. Hasil pengujian reliabilitas ditampilkan pada tabel berikut ini:

Berdasarkan tabel 4, hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa terdapat konstruk yang mempunyai nilai koefisien *Cronbach's Alpha* < 0,60 yaitu konstruk dukungan manajemen puncak dan orientasi pelayanan. Sehingga dapat dikatakan konstruk tersebut belum terdapat konsistensi internal. Untuk memperoleh nilai koefisien *Cronbach's Alpha* yang dapat diterima atau bernilai > 0,60, maka dilakukan penghapusan item pertanyaan yang tidak memiliki jawaban yang konsisten. Dalam

Tabel 4
Hasil Pengujian Reliabilitas

Konstruk	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Dukungan manajemen puncak (Hapus DTM1)	2	0,629	<i>Reliable</i>
Budaya layanan	4	0,686	<i>Reliable</i>
Orientasi Pelayanan (Hapus OP1)	2	0,606	<i>Reliable</i>
Kualitas Pelayanan	3	0,753	<i>Reliable</i>
Kepuasan Pelanggan	3	0,825	<i>Reliable</i>
Loyalitas Pelanggan	3	0,764	<i>Reliable</i>

Sumber : data diolah SPSS 13.0 (lihat lampiran)

hal ini item pertanyaan yang dihapus pada masing-masing konstruk adalah dukungan manajemen puncak hapus DTM1 dan orientasi pelayanan hapus OP1. Dengan menghapus item pertanyaan tersebut dapat diperoleh nilai koefisien *Cronbach's Alpha* yang dapat diterima atau bernilai $> 0,60$.

Hasil koefisien *Cronbach's Alpha* untuk konstruk dukungan top manajemen, budaya layanan, orientasi pelayanan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan mempunyai koefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,60$, yang berarti *Cronbach's Alpha* dapat diterima (*acceptable*) atau konstruk dukungan top manajemen, budaya layanan, orientasi pelayanan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan adalah *reliable*.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation model* (SEM) dengan menggunakan program AMOS 16.

Berdasarkan tabel 5 hasil pengujian *Goodness-of-fit* dapat diketahui bahwa model *structural* yang digunakan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan layak untuk mencerminkan teorinya.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif adalah metode yang berkaitan dengan pengumpulan, peringkasan, penyajian data kedalam bentuk yang lebih informatif. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data didalam suatu penelitian. Dibawah ini merupakan statistik deskriptif dari item-item pertanyaan maupun variabel-variabel yang digunakan:

Tabel 5
Hasil Uji Model Fit (*goodness-of-fit-model*)

Jenis Pengukuran	Pengukuran	Nilai	Nilai yang dianjurkan	Keputusan
<i>Absolute Fit Measures</i>	<i>Chi-square</i>	14,492	$p\text{-value} > 0,05$	<i>goodness-of-fit</i>
	<i>p-value</i>	0,152		
	<i>GFI</i>	0,956	> 0,90 atau mendekati 1	<i>goodness-of-fit</i>
	<i>RMSEA</i>	0,067	< 0,08 – 0,10	<i>goodness-of-fit</i>
<i>Incremental Fit Measures</i>	<i>AGFI</i>	0,909	> 0,90 atau mendekati 1	<i>goodness-of-fit</i>
	<i>TLI</i>	0,916	> 0,90 atau mendekati 1	<i>goodness-of-fit</i>
	<i>NFI</i>	0,848	> 0,90 atau mendekati 1	<i>goodness-of-fit (cukup diterima)</i>
	<i>CFI</i>	0,944	> 0,90 atau mendekati 1	<i>goodness-of-fit</i>
<i>Parsimonious Fit Measures</i>	<i>Normed Chi-Square (CMIN/DF)</i>	1,449	Batas bawah : 1 Batas atas : 5	<i>goodness-of-fit</i>

Sumber : data diolah

Tabel 6
Statistik Deskriptif Pimpinan dan Karyawan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DTM1	100	2	4	3.18	.609
DTM2	100	3	4	3.77	.423
DTM3	100	3	4	3.41	.494
BL1	100	2	4	2.87	.525
BL2	100	3	4	3.92	.273
BL3	100	3	4	3.85	.359
BL4	100	3	4	3.87	.338
OP1	100	1	4	2.92	.631
OP2	100	3	4	3.37	.485
OP3	100	2	4	3.14	.620
KP1	100	3	4	3.61	.490
KP2	100	3	4	3.79	.409
KP3	100	2	4	3.65	.557
Valid N (listwise)	100				

Tabel 7
Statistik Deskriptif Pelanggan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KPL1	100	2	4	3.10	.389
KPL2	100	1	4	2.79	.743
KPL3	100	1	4	2.96	.618
LPL1	100	2	4	2.84	.677
LPL2	100	1	4	2.83	.697
LPL3	100	1	4	2.44	.978
Valid N (listwise)	100				

Sumber : data diolah SPSS 13.0 (lihat lampiran)

Pada tabel 6 dan 7 dapat dilihat nilai rata-rata tertinggi dimana mayoritas responden sangat setuju dengan item yang dimaksud yang merupakan bagian dari dukungan manajemen puncak yaitu dimana karyawan merasa dukungan manajemen puncak mengenai melayani pelanggan adalah hal yang paling penting karena prinsip dasar Starbucks Coffee yang pertama adalah pelanggan, dimana mereka akan membuat pelanggan merasa nyaman dan merasa dihargai ketika datang ke kedai mereka sehingga hal inipun dapat berdampak kepada loyalitas pelanggan.

Selanjutnya pada tabel variabel budaya layanan dapat dilihat pada nilai rata-rata tertinggi mayoritas responden sangat setuju dengan item tersebut yaitu karyawan lebih berfokus pada pelanggan daripada pesaingnya karena menurut pemimpin mereka, kualitas pelayanan terhadap pelanggan adalah nomor satu. Jika karyawan berhasil dalam melayani pelanggan untuk menjadi loyal, mengapa mereka harus fokus ke pesaing-pesaing mereka?

Lalu pada tabel variabel orientasi pelayanan dimana dapat dilihat pada nilai rata-rata tertinggi mayoritas responden setuju dengan item tersebut yaitu dimana manajemen Starbucks Coffee menganggap kombinasi dalam pelayanan produk dan jasa sebagai potensi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan karena menurut mereka, perusahaan akan diuntungkan bila semua karyawan memahami prioritas bisnis dan mencari cara untuk menyumbangkan kreativitas dan semangat individual mereka dalam memenuhi tujuan tersebut.

Kemudian pada tabel diatas juga dapat dilihat pada rata-rata nilai tertinggi mayoritas responden sangat setuju dengan item yang dimaksud yang merupakan bagian dari kualitas layanan dimana karyawan amat sangat yakin bahwa pelanggan melihat keseluruhan kualitas pelayanan dari karyawan Starbucks Coffee karena yang selalu ditanamkan oleh pimpinan mereka adalah kualitas pelayanan, sehingga secara tidak disadari karyawan sangat yakin bahwa pelanggan bisa loyal terhadap

perusahaan karena keseluruhan kualitas layanan yang baik dari mereka.

Dan nilai rata-rata tertinggi pada variabel kepuasan pelanggan dimana mayoritas responden menyatakan setuju dengan item tersebut yaitu bahwa pelanggan puas dengan produk dan layanan yang diberikan karyawan Starbucks Coffee. Alasannya karena rasa kopi dari Starbucks yang enak dan sangat berbeda dari yang lain, serta pelayanan baristanya yang dapat membuat pelanggan merasa nyaman.

Kemudian nilai rata-rata tertinggi pada variabel loyalitas pelanggan dimana mayoritas responden menyatakan setuju dengan item tersebut dimana pelanggan menganggap Starbucks Coffee sebagai pilihan pertama mereka. Alasannya, adalah karena rasa kopi dari Starbucks mempunyai ciri khas tersendiri, selain itu pelayanan yang ramah, tempatnya yang cozy dan dapat ditemukan dimana-mana.

Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Analisis hasil dan interpretasi dilakukan berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis. Tujuan dari pengujian hipotesis ini adalah untuk menolak hipotesis nol (H_0) sehingga hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis model persamaan struktural (SEM) yang merupakan suatu metode statistik yang paling sesuai untuk penelitian ini. Tujuan dari metode ini adalah untuk memprediksi perubahan dalam variabel terikat (*dependent/criterion variable*) dikaitkan dengan perubahan yang terjadi dalam sejumlah variabel bebas (*independent / predictor variable*) (Hermawan, 2006). Adapun batas toleransi kesalahan (α) yang digunakan adalah 5% (0,05). Hasil pengujian hipotesis dengan membandingkan antara nilai t dengan nilai estimasi koefisien beta ($\hat{\beta}$) disusun dalam tabel 8.

Tabel 8
Hasil Pengujian Hipotesa

			Standardized Estimate	P-value	Keputusan
Dukungan Manajemen Puncak	--->	Budaya Layanan	.419	***	H_{01} ditolak
Budaya Layanan	--->	Orientasi Pelayanan	.381	***	H_{02} ditolak
Orientasi Pelayanan	--->	Kualitas Pelayanan	.306	.001	H_{03} ditolak
Kualitas Pelayanan	--->	Kepuasan Pelanggan	-.061	.544	H_{04} diterima
Kepuasan Pelanggan	--->	Loyalitas Pelanggan	.554	***	H_{05} ditolak

Sumber : data diolah

Dukungan manajemen puncak mempunyai *standardized* koefisien yang didapat sebesar 0,419, menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak mempunyai pengaruh yang positif terhadap budaya layanan. *P-value* yang didapat sebesar $0,000 < \alpha 0,05$, maka H_{a1} diterima, yang berarti dukungan manajemen puncak secara positif mempengaruhi budaya layanan dimana dukungan dari manajemen puncak Starbucks Coffee sangat bagus kepada karyawan dimana pemberdayaan, kewirausahaan, kualitas, dan pelayanan dianggap sebagai nilai-nilai dari perusahaan. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sangat baik. Dan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Beitelspacher (2009) yang menyatakan bahwa para manajemen atas yang mendukung tujuan dari budaya layanan maka, organisasinya akan semakin sukses. Manajemen puncak adalah sebuah jawaban untuk menetapkan nada organisasi, dengan kata lain jika manajemen puncak ambigu atau acuh tak acuh tentang karyawan dalam melayani pelanggan, maka pelangganpun akan menerima pesan itu dan bereaksi sesuai. Disinipun terbukti bahwa layanan budaya sangat berkorelasi dengan dukungan top manajemen.

Budaya layanan mempunyai *standardized* koefisien yang didapat sebesar 0,381, menunjukkan bahwa budaya layanan mempunyai pengaruh yang positif terhadap orientasi pelayanan. *P-value* yang didapat sebesar $0,000 < \alpha 0,05$, maka H_{02} diterima, yang berarti budaya layanan secara positif mempengaruhi orientasi pelayanan dimana pedoman yang diberikan pemimpin Starbucks

terhadap karyawannya, dapat terealisasi dengan baik di lapangan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Gebauer *et al*, 2010) yang menyatakan bahwa Orientasi pelayanan dan budaya layanan terkait langsung yaitu dimana orientasi pelayanan bertumpu langsung pada nilai-nilai budaya layanan. Orientasi pelayanan merupakan komponen penting dalam pengembangan budaya layanan. Perusahaan yang memiliki budaya pelayanan atau ingin menerapkan budaya pelayanan, telah mengembangkan proses internal yang fokus pada memuaskan kebutuhan pelanggan. Setelah perusahaan mulai menerapkan orientasi pelayanan, perusahaan mulai menuai keuntungan dari memiliki *customer-centric*. Budaya pelayanan berbeda dari orientasi pelayanan dalam budaya layanan berfokus pada kedua hubungan yaitu proses hubungan internal dan eksternal dan proses orientasi pelayanan sangatlah penting dalam pengembangan dasar internal untuk layanan budaya.

Orientasi pelayanan mempunyai *standardized* koefisien yang didapat sebesar 0,306, menunjukkan bahwa orientasi pelayanan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas layanan. *P-value* yang didapat sebesar $0,001 < \alpha 0,05$, maka H_{03} diterima, yang berarti orientasi pelayanan secara positif mempengaruhi kualitas layanan dimana orientasi pelayanan mereka dalam memenuhi kebutuhan pelanggan baik, sehingga persepsi kualitas layananpun baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akhtar (2011) yang menyatakan orientasi pelayanan tingkat tinggi akan dapat

mendorong kualitas layanan dengan tingkat yang lebih tinggi. Kualitas pelayanan tidak selalu memberi kita gambaran tentang bagaimana menerapkan kualitas layanan, sedangkan orientasi pelayanan meneliti semua komponen organisasi dan inter-organisasional penting untuk keberhasilan pelaksanaan strategi pelayanan yang baik.

Kualitas layanan mempunyai *standardized* koefisien yang didapat sebesar -0,061, menunjukkan bahwa kualitas layanan mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kepuasan pelanggan. *P-value* yang didapat sebesar 0,544 > alpha 0,05, maka H_{a4} ditolak, yang berarti kualitas layanan tidak mempengaruhi kepuasan pelanggan dikarenakan kemungkinan karyawan kurang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen merasa kurang nyaman dalam mendapatkan penawaran produk dan informasi produk. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akhtar (2011) yang menyatakan adanya hubungan positif yang kuat antara kualitas pelayanan dan kepuasan dimana menunjukkan bahwa teknis / fungsional berbasis kualitas model kualitas pelayanan merupakan prediktor yang dapat diandalkan kepuasan dan ditegaskan juga bahwa dimensi inti dan relasional kualitas pelayanan adalah anteseden penyebab kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan mempunyai *standardized* koefisien yang didapat sebesar 0,554, menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang positif terhadap loyalitas pelanggan. *P-value* yang didapat sebesar 0,000 < alpha 0,05, maka H_{a5} diterima, yang berarti kepuasan pelanggan

secara positif mempengaruhi loyalitas pelanggan dimana pelanggan merasa nyaman dengan Starbucks Coffee sehingga mereka pun menjadi loyal untuk sering kembali. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akhtar (2011) yang menyatakan dalam bidang pemasaran, hasil dari kepuasan pelanggan sangat terkait dengan loyalitas pelanggan. Pengaruh kepuasan terhadap loyalitas dapat disimpulkan bahwa walaupun kepuasan berdampak pada loyalitas, hubungan ini dimoderatori oleh faktor individu dan tingkat faktor perusahaan. Di antaranya, tingkat faktor konsumen, motivasi kenyamanan dan ukuran pembelian ditemukan untuk menonjolkan dampak kepuasan pada loyalitas. Sehubungan dengan tingkat faktor perusahaan, baik kepercayaan dan nilai yang dirasakan, seperti yang dikembangkan oleh perusahaan ditemukan secara signifikan untuk menonjolkan dampak kepuasan pada loyalitas.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel demografi karyawan Starbucks Coffee dapat diketahui bahwa mayoritas yang berkerja disana berjenis kelamin wanita, yang rata-rata usianya sekitar 20-25 tahun. Pendidikan terakhir mereka adalah diploma dan pendapatan rata-rata mereka <Rp2.500.000,-.

Pada tabel demografi pelanggan Starbucks Coffee yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini juga dapat diketahui bahwa mayoritas yang mengisi kuesioner berjenis kelamin wanita yang berusia rata-rata 20-25 tahun. Pendidikan terakhir mereka adalah S1, yang mempunyai pekerjaan lain-lain. Tingkat pendapatan mereka rata-rata adalah

<Rp2.500.000,-. Frekuensi mereka datang ke Starbucks Coffee dalam tiga (3) bulan terakhir adalah sekitar 1-5 kali.

Pada tabel statistik deskriptif variabel dukungan top manajemen, mayoritas karyawan menjawab sangat setuju dengan item tersebut dimana karyawan merasa dukungan manajemen puncak mengenai melayani pelanggan adalah hal yang paling penting karena prinsip dasar Starbucks Coffee yang pertama adalah pelanggan, dimana mereka akan membuat pelanggan merasa nyaman dan merasa dihargai ketika datang ke kedai mereka sehingga hal inipun dapat berdampak kepada loyalitas pelanggan. Hasil hipotesis menyatakan dukungan manajemen puncak secara positif mempengaruhi budaya layanan dimana dukungan dari manajemen puncak Starbucks Coffee sangat bagus kepada karyawan dimana pemberdayaan, kewirausahaan, kualitas, dan pelayanan dianggap sebagai nilai-nilai dari perusahaan. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sangat baik. Dan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Beitelspacher (2009) yang menyatakan bahwa para manajemen atas yang mendukung tujuan dari budaya layanan maka, organisasinya akan semakin sukses. Manajemen puncak adalah sebuah jawaban untuk menetapkan nada organisasi, dengan kata lain jika manajemen puncak ambigu atau acuh tak acuh tentang karyawan dalam melayani pelanggan, maka pelangganpun akan menerima pesan itu dan bereaksi sesuai. Disinipun terbukti bahwa layanan budaya sangat berkorelasi dengan dukungan manajemen puncak dan hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan

Haque (2011) yang menyatakan dukungan manajemen puncak merupakan pendukung terbesar dari manajemen dan memimpin demi menuju perubahan positif dalam menjadi pekerja yang profesional.

Selanjutnya pada tabel statistik deskriptif variabel budaya layanan mayoritas karyawan sangat setuju dengan harus lebih berfokus kepada pelanggan daripada pesaing Starbucks Coffee karena menurut pemimpin mereka, kualitas pelayanan terhadap pelanggan adalah nomor satu. Jika karyawan berhasil dalam melayani pelanggan untuk menjadi loyal, mengapa mereka harus fokus ke pesaing-pesaing mereka? Pada hasil hipotesis dapat terlihat bahwa budaya layanan secara positif mempengaruhi orientasi pelayanan dimana pedoman yang diberikan pemimpin Starbucks terhadap karyawannya, dapat terealisasi dengan baik di lapangan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Gebauer *et al*, 2010) yang menyatakan bahwa Orientasi pelayanan dan budaya layanan terkait langsung yaitu dimana orientasi pelayanan bertumpu langsung pada nilai-nilai budaya layanan. Orientasi pelayanan merupakan komponen penting dalam pengembangan budaya layanan. Perusahaan yang memiliki budaya pelayanan atau ingin menerapkan budaya pelayanan, telah mengembangkan proses internal yang fokus pada memuaskan kebutuhan pelanggan. Setelah perusahaan mulai menerapkan orientasi pelayanan, perusahaan mulai menuai keuntungan dari memiliki *customer-centric*. Budaya pelayanan berbeda dari orientasi pelayanan dalam budaya layanan berfokus pada kedua hubungan yaitu proses hubungan

internal dan eksternal dan proses orientasi pelayanan sangat penting dalam pengembangan dasar internal untuk layanan budaya. Dan hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Gebauer (2008) yang menyatakan Orientasi pelayanan yang lebih besar secara positif terkait dengan budaya pelayanan dimana dibuktikan bahwa baik orientasi pelayanan dari budaya perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia memediasi hubungan antara strategi budaya pelayanan dengan kinerja organisasi.

Lalu pada tabel statistik deskriptif variabel orientasi pelayanan mayoritas karyawan menyatakan setuju dengan item tersebut dimana manajemen Starbucks Coffee menganggap kombinasi dalam pelayanan produk dan jasa merupakan potensi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan karena menurut mereka, perusahaan akan diuntungkan bila semua karyawan memahami prioritas bisnis dan mencari cara untuk menyumbangkan kreatifitas dan semangat individual mereka dalam memenuhi tujuan tersebut. Dan hasil hipotesis pun menunjukkan bahwa orientasi pelayanan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas layanan dimana orientasi pelayanan mereka dalam memenuhi kebutuhan pelanggan baik, sehingga persepsi kualitas layanan pun baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akhtar (2011) yang menyatakan orientasi pelayanan tingkat tinggi akan dapat mendorong kualitas layanan dengan tingkat yang lebih tinggi. Kualitas pelayanan tidak selalu memberi kita gambaran tentang bagaimana menerapkan kualitas layanan, sedangkan orientasi pelayanan meneliti

semua komponen organisasi dan inter-organisasional penting untuk keberhasilan pelaksanaan strategi pelayanan yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian Camarero (2007) dimana dinyatakan terkaitnya konstruk orientasi pelayanan dengan kualitas layanan. Mereka berpendapat bahwa untuk membangun, memperkuat, dan mengembangkan orientasi pelanggan, perusahaan jasa harus mengakui peran penting dari kualitas, khususnya kualitas layanan. Jika orientasi pelayanan telah dikembangkan, kemampuan perusahaan untuk memperoleh kinerja yang unggul sangat dikaitkan dengan keterampilan yaitu, dengan memahami kebutuhan pelanggan.

Kemudian pada tabel statistik deskriptif variabel kualitas layanan mayoritas karyawan sangat setuju dengan item yang dimaksud yang merupakan bagian dari kualitas layanan dimana karyawan sangat yakin bahwa pelanggan melihat keseluruhan kualitas pelayanan dari karyawan Starbucks Coffee karena yang selalu ditanamkan oleh pimpinan mereka adalah kualitas pelayanan, sehingga secara tidak disadari karyawan sangat yakin bahwa pelanggan bisa loyal terhadap perusahaan karena keseluruhan kualitas layanan yang baik dari mereka. Namun, hasil hipotesis menunjukkan bahwa kualitas layanan tidak mempengaruhi kepuasan pelanggan dikarenakan kemungkinan karyawan kurang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen merasa kurang nyaman dalam mendapatkan penawaran produk dan informasi produk. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akhtar (2011)

yang menyatakan adanya hubungan positif yang kuat antara kualitas pelayanan dan kepuasan dimana menunjukkan bahwa teknis/fungsional berbasis kualitas model kualitas pelayanan merupakan prediktor yang dapat diandalkan kepuasan dan ditegaskan juga bahwa dimensi inti dan relasional kualitas pelayanan adalah anteseden penyebab kepuasan pelanggan. Hal ini pun didukung dengan penelitian Markovic *et al* (2010), dimana telah diakui secara luas layanan yang berkualitas adalah salah satu pendorong utama kepuasan pelanggan. Menentukan kepuasan pelanggan adalah hal mendasar bagi pelayanan yang efektif.

Dan tabel statistik deskriptif pada variabel kepuasan pelanggan dimana mayoritas responden menyatakan setuju dengan item tersebut yaitu pelanggan puas dengan produk dan layanan yang diberikan karyawan Starbucks Coffee. Alasannya karena rasa kopi dari Starbucks yang enak dan sangat berbeda dari yang lain, serta pelayanan baristanya yang dapat membuat pelanggan merasa nyaman. Kemudian, pada variabel loyalitas pelanggan, mayoritas responden menyatakan setuju dengan item tersebut dimana pelanggan menganggap Starbucks Coffee sebagai pilihan pertama mereka. Alasannya, adalah karena rasa kopi dari Starbucks mempunyai ciri khas tersendiri, selain itu pelayanan yang ramah, tempatnya yang *cozy* dan dapat ditemukan dimana-mana. Hasil hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan secara positif mempengaruhi loyalitas pelanggan merasa nyaman dengan Starbucks Coffee sehingga merekapun menjadi loyal untuk sering kembali. Hal ini sejalan dengan hasil

penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akhtar (2011) yang menyatakan dalam bidang pemasaran, hasil dari kepuasan pelanggan sangat terkait dengan loyalitas pelanggan. Pengaruh kepuasan terhadap loyalitas dapat disimpulkan bahwa walaupun kepuasan berdampak pada loyalitas, hubungan ini dimoderatori oleh faktor individu dan tingkat faktor perusahaan. Di antaranya, tingkat faktor konsumen, motivasi kenyamanan dan ukuran pembelian ditemukan untuk menonjolkan dampak kepuasan pada loyalitas. Sehubungan dengan tingkat faktor perusahaan, baik kepercayaan dan nilai yang dirasakan, seperti yang dikembangkan oleh perusahaan ditemukan secara signifikan untuk menonjolkan dampak kepuasan pada loyalitas. Teori ini juga didukung oleh Rod dan ashill (2010) yang menyatakan bahwa pengaruh kepuasan terhadap loyalitas dapat disimpulkan bahwa walaupun kepuasan berdampak pada loyalitas, hubungan ini dimoderatori oleh faktor individu dan tingkat faktor perusahaan. Di antaranya, tingkat faktor konsumen, motivasi kenyamanan dan ukuran pembelian ditemukan untuk menonjolkan dampak kepuasan pada loyalitas. Sehubungan dengan tingkat faktor perusahaan, baik kepercayaan dan nilai yang dirasakan, seperti yang dikembangkan oleh perusahaan ditemukan secara signifikan untuk menonjolkan dampak kepuasan pada loyalitas.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh dari analisis dan pembahasan mengenai pengaruh Dukungan Top

Manajemen, Budaya Layanan dan Orientasi Pelayanan dalam Kualitas Pelayanan kepada Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan diperoleh suatu kesimpulan, bahwa:

1. Berdasarkan tabel demografi karyawan Starbucks Coffee dapat diketahui bahwa mayoritas yang berkerja disana berjenis kelamin wanita, yang rata-rata usianya sekitar 20-25 tahun. Pendidikan terakhir mereka adalah diploma dan pendapatan rata-rata mereka <Rp2.500.000,-.
2. Pada tabel demografi pelanggan Starbucks Coffee yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini juga dapat diketahui bahwa mayoritas yang mengisi kuesioner berjenis kelamin wanita yang berusia rata-rata 20-25 tahun. Pendidikan terakhir mereka adalah S1, yang mempunyai pekerjaan lain-lain. Tingkat pendapatan mereka rata-rata adalah <Rp2.500.000,-. Frekuensi mereka datang ke Starbucks Coffee dalam tiga (3) bulan terakhir adalah sekitar 1-5 kali.
3. Pada tabel statistik deskriptif dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan sangat setuju dengan item yang merupakan bagian dari dukungan manajemen puncak yaitu dimana karyawan merasa dukungan manajemen puncak mengenai melayani pelanggan adalah hal yang paling penting karena prinsip dasar Starbucks Coffee yang pertama adalah pelanggan, dimana mereka akan membuat pelanggan merasa nyaman dan merasa dihargai ketika datang ke kedai mereka sehingga hal inipun dapat berdampak kepada loyalitas pelanggan.
4. Pada tabel variabel budaya layanan dapat dilihat mayoritas karyawan sangat setuju dengan item tersebut yaitu karyawan lebih berfokus pada pelanggan daripada pesaingnya karena menurut pemimpin mereka, kualitas pelayanan terhadap pelanggan adalah nomor satu. Jika karyawan berhasil dalam melayani pelanggan untuk menjadi loyal, mengapa mereka harus fokus ke pesaing-pesaing mereka?
5. Pada tabel variabel orientasi pelayanan dimana dapat mayoritas karyawan setuju dengan item tersebut yaitu dimana manajemen Starbucks Coffee menganggap kombinasi dalam pelayanan produk dan jasa sebagai potensi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan karena menurut mereka, perusahaan akan diuntungkan bila semua karyawan memahami prioritas bisnis dan mencari cara untuk menyumbangkan kreativitas dan semangat individual mereka dalam memenuhi tujuan tersebut.
6. Pada tabel tersebut juga dapat dilihat mayoritas responden sangat setuju dengan item yang merupakan bagian dari kualitas layanan dimana karyawan amat sangat yakin bahwa pelanggan melihat keseluruhan kualitas pelayanan dari karyawan Starbucks Coffee karena yang selalu ditanamkan oleh pimpinan mereka adalah kualitas pelayanan, sehingga secara tidak disadari karyawan sangat yakin bahwa pelanggan bisa loyal terhadap perusahaan karena keseluruhan kualitas layanan yang baik dari mereka.
7. Pada variabel kepuasan pelanggan dimana mayoritas pelanggan menyatakan setuju

- dengan item tersebut yaitu bahwa pelanggan puas dengan produk dan layanan yang diberikan karyawan Starbucks Coffee. Alasannya karena rasa kopi dari Starbucks yang enak dan sangat berbeda dari yang lain, serta pelayanan baristanya yang dapat membuat pelanggan merasa nyaman.
8. Pada variabel loyalitas pelanggan dimana mayoritas pelanggan menyatakan setuju dengan item tersebut dimana pelanggan menganggap Starbucks Coffee sebagai pilihan pertama mereka. Alasannya, adalah karena rasa kopi dari Starbucks mempunyai ciri khas tersendiri, selain itu pelayanan yang ramah, tempatnya yang cozy dan dapat ditemukan dimana-mana.
 9. Hasil penelitian berdasarkan hasil hipotesis 1 dalam penelitian ini terlihat bahwa dukungan manajemen puncak secara positif mempengaruhi budaya layanan dimana dukungan dari manajemen puncak Starbucks Coffee sangat bagus kepada karyawan dimana pemberdayaan, kewirausahaan, kualitas, dan pelayanan dianggap sebagai nilai-nilai dari perusahaan. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sangat baik.
 10. Hasil penelitian berdasarkan hasil hipotesis 2 dalam penelitian ini, terlihat bahwa bahwa budaya layanan secara positif mempengaruhi orientasi pelayanan dimana pedoman yang diberikan pemimpin Starbucks terhadap karyawannya, dapat terealisasi dengan baik di lapangan.
 11. Hasil penelitian berdasarkan hipotesis 3 dalam penelitian ini, terlihat bahwa orientasi pelayanan secara positif mempengaruhi kualitas layanan dimana orientasi pelayanan mereka dalam memenuhi kebutuhan pelanggan baik, sehingga persepsi kualitas layananpun baik.
 12. Hasil penelitian berdasarkan hipotesis 4 dalam penelitian ini, terlihat bahwa menunjukkan bahwa kualitas layanan tidak mempengaruhi kepuasan pelanggan dikarenakan kemungkinan karyawan kurang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen merasa kurang nyaman dalam mendapatkan penawaran produk dan informasi produk.
 13. Hasil penelitian berdasarkan hipotesis 5 dalam penelitian ini, terlihat bahwa bahwa kepuasan pelanggan secara positif mempengaruhi loyalitas pelanggan dimana pelanggan merasa nyaman dengan Starbucks Coffee sehingga mereka pun menjadi loyal untuk sering kembali.

IMPLIKASI MANAGERIAL

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi para manajer Starbucks Coffee dengan melihat faktor-faktor yang dapat mendukung kinerja karyawan yaitu dukungan top manajemen, budaya layanan, orientasi pelayanan dalam hal kualitas layanan yang baik kepada pelanggan dimana akan memberikan dampak berupa kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan yang diberikan atas

pelayanan dan produk dari Starbucks Coffee. Hal ini dapat dijadikan sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada saat ini.

Dari hasil pengujian pada bab sebelumnya, menghasilkan implikasi managerial sebagai berikut: (1) Pada tabel statistik deskriptif dimana dukungan manajemen puncak secara konsisten memperkuat norma-norma dan cita-cita dari organisasi perusahaan merupakan pernyataan rata-rata terendah. Maka dari itu, perusahaan harus lebih konsisten terhadap norma-norma dan cita-cita mereka sesuai dengan pedoman perusahaan mereka selama ini. (2) Pada variabel layanan budaya yaitu pengembangan pelayanan dan produk mereka berfokus pada informasi dari pelanggan juga merupakan pernyataan terendah. Sebaiknya perusahaan jika ingin mengembangkan pelayanan dan produk mereka jangan hanya berfokus pada informasi dari pelanggan melainkan dari kreatifitas mereka. (3) Item pernyataan rata-rata terendah pada variabel orientasi pelayanan adalah bahwa manajemen mereka mendukung bahwa karyawan adalah untuk memecahkan masalah pelanggan. Maka dari itu, dukungan dari manajemen harus lebih fokus dalam hal memecahkan masalah pelanggan. (4) Pada variabel kualitas layanan yaitu pelanggan melihat keseluruhan kualitas kami dalam menjual produk merupakan pernyataan dengan rata-rata rendah. Sebaiknya karyawan juga harus fokus terhadap kualitas mereka dalam menjual produk Starbucks Coffee. (5) Pernyataan rata-rata terendah pada variabel kepuasan pelanggan yaitu kualitas pelayanan

yang diberikan melebihi harapan saya. Sebaiknya karyawan lebih fokus dengan kualitas pelayanan mereka terhadap para pelanggan dengan memperhatikan lebih detail apa keinginan para pelanggan. (6) Pada variabel loyalitas pelanggan yaitu walaupun harganya naik, saya akan tetap pergi ke Starbucks Coffee merupakan rata-rata terendah. Maka dari itu, sebaiknya perusahaan lebih memikirkan lagi jika ingin menaikkan list harga pada produknya. Jikalau memang harus naik, kualitas pelayanan dan produk yang diberikan harus benar-benar sempurna.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam meneliti, antara lain:

1. Penelitian ini hanya meneliti satu brand saja sebagai sasaran penelitian, sehingga tidak ada perbandingan.
2. Begitu juga penelitian tidak membahas mengenai kopi dan *western snacks* yang mereka jual di *outlet-outlet* Starbucks Coffee.
3. Jumlah sampel yang digunakan terbatas hanya dari karyawan dan nasabah dari Starbucks Coffee wilayah Rest area Cibubur Square, Cibubur Junction, Rest area Bogor, Botani Square, dan Universitas Indonesia.
4. Keterbatasan variabel dimana penelitian ini hanya sebatas variabel dukungan top manajemen, budaya layanan, orientasi pelayanan, kualitas layanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.
5. Adapun keterbatasan penelitian dimana tidak adanya pembahasan mengenai

komputerisasi di Starbucks Coffee terkait dengan sistem penjualannya.

6. Penelitian ini tidak membahas mengenai harga dan pajak yang dikenakan terhadap produk Starbucks Coffee, dimana harga tidak menjadi masalah untuk para pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akgun, A.E., Keskin H., Byrne J., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Akhtar, Jinea, 2011. Determinants of Service Quality and Their Relationship with Behavioural Outcomes: Empirical Study of the Private Commercial Banks in Bangladesh.
- Barczak, G., Griffin, A., & Kahn K. B. (2009). Perspective: Trends and drivers of success in NPD practices: Results of the 2003 PDMA best practice study. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 3-23.
- Boyd, N.M. (2008), "Lessons for managers and O.D. professionals when implementing large-scale change", *Organization Development Journal*, Vo1. 26 No. 2, pp. 11-24.
- Camarero, Carmen, 2007. Relationship orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services?
- Casalo, L.V., Flavian, C. and Guinaliu, M. (2008), "The role of perceived usability, reputation, satisfaction and consumer familiarity on the website loyalty formation process", *Computers in Human Behavior*, Vol. 24 No. 2, pp. 325-45
- Chen, J., Damanpour, F., & Reilly, R. (2010). Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis. *Journal of Operations Management*, 28(1), 17-33.
- Cheng, Lai, Yeung, 2008. The Driving Forces of Customer Loyalty: A Study of Internet Service Providers in Hong Kong
- Chollet, Barthelemy Chollet., Brion, Sebastien., Chauvet, Vincent., Mothe, Caroline., Geraudel, Mickael, 2012. NPD Projects in Search of Top Management Support: The Role of Team Leader Social Capital.
- Gebauer, Heiko., Edvardsson, Bo., Bjurko, Margareta., 2010. The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies.
- Gebauer, Heiko, 2008. An attention-based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies.
- Haque, Abdul., Anwar, Shamyala., 2011. Culture linking top management support and IT infrastructure with organizational performance: mediating role of knowledge application.
- Hermawan, Asep, 2003. *Pedoman Praktis Metodologi Penelitian Bisnis*, LPFE Universitas Trisakti, Jakarta.
- Hernandez, José G. Vargas., Reza Noruzi, Mohammad, 2010. A Short Literature Review On Quality Service.

- Hochwarter, W., Ferris, G., Zinko, R., Arnell, B., & James, M. (2007). Reputation as a Moderator of Political Behavior-Work Outcomes Relationships: A Two-Study Investigation With Convergent Results. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 567-576.
- Jones, Henry and Dawes Farquhar, Jillian, 2007. Putting it right: service failure and customer loyalty in UK banks
- Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, (2009), *Multivariate Data Analysis* (7th Edition), Prentice Hall.
- Kountur, Ronny. (2005). *Statistik Praktis: Pengolahan Data untuk Penyusunan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Landrum, H., Prybutok, V.R., Zhang, X. (2007), "A comparison of Magal's service quality instrument with SERVPERF", *Information & Management*, Vol. 44 No.1, pp.104-13.
- Luo, X., Homburg, C., Neglected Outcomes of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 2, April 2007, 133-149.
- Markovic, Suzana., Raspor, Sanja., Segaric, Klaudio, 2010. Customer Satisfaction And Customer Loyalty Measurement In Hotel Settings: An Empirical Analysis.
- Moore, Mark E., M. Konrad, Alison., Ivey, Richard., Hunt, Judith., 2010. Creating a vision boosts the impact of top management support on the employment of managers with disabilities. The case of sport organizations in the USA.
- Mosahab, Rahim., Mahamad, Osman, T. Ramayah, 2010. Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: A Test of Mediation
- Rod, Michel., Ashill, Nicholas J, 2010. Management commitment to service quality and service recovery performance. A study of frontline employees in public and private hospitals.
- Schminke, M., A. Arnaud and M. Kuenzi: 2007, 'The Power of Ethical Work Climates', *Organisational Dynamics* 36, 171-186.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Skinner Beitelspacher, Lauren., Richey, R. Glenn and Reynolds, Kristy E., 2009. Exploring a new perspective on service efficiency: Service culture in retail organizations.
- Suki, Norazah Mohd, 2012. Examining Factors Influencing Customer Satisfaction And Trust Towards Vendors On The Mobile Internet.
- Violeta Urban, Tatiana Puiu, Dumitru Bontas 2008. Study Regarding the Culture of Large Organizations from Romania in the End of 2008.

