

ANALISIS HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KARYAWAN DAN KEPUASAN PELANGGAN DENGAN MEDIASI KUALITAS PELAYANAN STUDI PADA MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Diah Fitriani

Fakultas Ekonomi Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

Sunardji Daromi

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Penelitian ini menganalisa hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan dengan mediasi kualitas pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan dan variabel-variabel apa yang mendorong terciptanya kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Pengujian hipotesis penelitian dilaksanakan dengan menggunakan uji kolerasi dan uji selisih nilai mutlak. Hasil penelitian ini dapat membuktikan adanya hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan dengan kualitas pelayanan yang berfungsi sebagai moderating variable. Secara keseluruhan dosen dan karyawan menyatakan puas, terutama pada dimensi pimpinan. Sedang faktor dominan dari kualitas pelayanan yang mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah dimensi responsiveness. Dalam hal ini, secara keseluruhan mahasiswa menyatakan puas dan menilai kualitas pelayanan MM UII berada pada kategori baik.

Kata Kunci: *Kepuasan, Pelayanan, Pelanggan dan Kualitas*

PENDAHULUAN

Service Profit Chain (SPC) merupakan fenomena baru pemasaran yang menitikberatkan pada pentingnya aspek manusia, baik karyawan maupun pelanggan dan faktor yang menghubungkannya. Dengan kata lain, *Service Profit Chain* adalah mata rantai yang menghubungkan kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. *Service Profit Chain* juga menghubungkan antara kebijakan perusahaan melalui janji-janji keunggulan kualitas produk dan layanannya kepada konsumen. Selanjutnya, melalui penciptaan nilai tersebut maka akan tercipta kepuasan pelanggan. Konsep ini merupakan gagasan dari James Heskett.

Profesor dari Harvard ini meyakini bahwa terdapat hubungan yang kuat antara profit, *customer loyalty*, *customer satisfaction*, *employee capability*, *employee satisfaction*, *employee loyalty*, dan *productivity*. Perusahaan dapat memberikan *external service* yang baik apabila telah memberikan *internal service* yang baik terlebih dahulu kepada karyawannya. Secara sederhana konsep *service profit chain* adalah apabila perusahaan ingin memperoleh dan mempertahankan profit maka perusahaan harus memuaskan pelanggan. Dan supaya pelanggan merasa puas maka karyawan yang berperan sebagai *provider* harus puas terlebih dahulu.

Perguruan tinggi merupakan suatu institusi pendidikan yang termasuk dalam kelompok jasa murni (*pure services*), dimana pemberian jasa yang dilakukan didukung alat kerja atau sarana pendukung semata, seperti ruang kelas, kursi, meja, dan buku-buku. Universitas Islam Indonesia sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, sejak tahun akademik 1993/1994 menyelenggarakan Program pascasarjana untuk kategori pendidikan akademik jenjang S2 Program Studi Magister Manajemen. Dalam melaksanakan kegiatannya, Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia mengadopsi konsep *Total Quality Manajemen* (TQM). Konsep tersebut diimplementasikan dalam sistem manajemen yang didukung oleh sembilan elemen, yaitu: Sumberdaya Manusia dan pengembangannya, Mahasiswa dan pembinaannya, Dinamika Kurikulum dan Proses Pengajaran, Penelitian, Pengabdian pada Masyarakat dan Dakwah Islamiyah, Sistem Manajemen dan Organisasi, Lingkup Kerjasama Internasional dan Dunia Bisnis, Sarana/Prasarana dan pengembangannya, Sistem Evaluasi Kinerja, dan Pendanaan dan Penganggaran.

Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia memiliki 12 karyawan dan 82 staf pengajar. Karyawan selalu didorong untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada mahasiswa, antara lain dengan keramahan, kesopanan, kerapian, serta profesionalitas. Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia menawarkan tiga alternatif kelas perkuliahan, yaitu kelas pagi, kelas malam, dan kelas akhir minggu. Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia berasal dari kalangan profesional dan *fresh graduate*. Mahasiswa golongan profesional umumnya lebih memilih kelas perkuliahan malam atau akhir minggu, sedang mahasiswa golongan *fresh graduate* rata-rata lebih memilih perkuliahan kelas pagi. Untuk mendukung sistem perkuliahan, Magister Manajemen Universitas

Islam Indonesia dilengkapi dengan beberapa fasilitas, diantaranya adalah perpustakaan, laboratorium komputer, pojok BEJ, ruang kuliah, internet, dan lobby. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut: Sejauh mana hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan mahasiswa pada Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia? Sejauh mana kualitas pelayanan dapat memberikan pengaruh mediasi yang signifikan terhadap hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan mahasiswa pada Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia? Strategi pemasaran apakah yang perlu ditingkatkan oleh Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia, dalam hubungannya dengan peningkatan kualitas pelayanan, untuk dapat meningkatkan kepuasan mahasiswa?

LANDASAN TEORI

Pemasaran Jasa

Pada dasarnya jasa merupakan semua aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan produk dalam bentuk fisik atau konstruksi, yang biasanya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dan memberikan nilai tambah (seperti kenyamanan, hiburan, kesenangan, atau kesehatan) atau pemecahan atas masalah yang dihadapi konsumen (Rambat Lupiyoadi, 2001).

Pengertian jasa menurut Kotler dalam Rambat Lupiyoadi (2001) tidak jauh beda dari definisi tersebut. Jasa merupakan setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun. Produksi jasa mungkin berkaitan dengan produk fisik atau tidak.

Produk jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan barang (produk fisik). Griffin dalam Rambat Lupiyoadi (2001)

menyebutkan bahwa jasa memiliki karakteristik sebagai berikut:

- **Tidak Berwujud** (*Intagibility*): Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didegar, atau dicium sebelum jasa tersebut dibeli. Nilai penting dari hal ini adalah nilai tidak berwujud yang dialami konsumen dalam bentuk kenikmatan, kepuasan, atau rasa aman.
- **Tidak Dapat Disimpan** (*Unstorability*): Jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan. Sifat ini disebut juga sebagai tidak dapat dipisahkan (*inseparability*), mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan.
- **Customization**: Jasa sering kali didesain khusus sesuai kebutuhan pelanggan, sebagaimana pada jasa asuransi dan kesehatan.

Strategi Marketing Mix Jasa

Marketing mix merupakan alat bagi pemasar yang terdiri dari berbagai elemen program pemasaran yang perlu dipertimbangkan supaya implementasi strategi pemasaran yang ditetapkan dapat berjalan dengan sukses. Elemen *marketing mix* jasa berbeda dengan elemen *marketing mix* produk barang, yaitu product, price, promotion, place, people, process dan customer service.

Produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai manfaat kepada konsumen. Dalam hal ini, konsumen tidak hanya membeli fisik dari produk tersebut tetapi juga membeli *benefit* dan *value* dari produk tersebut. Yang dimaksud dengan produk jasa adalah total produk yang terdiri dari *core product*, *expected product*, *augmented product*, dan *potential product*. Namun pada dasarnya, fokus utama pada pembahasan produk adalah mengenai kualitas. Untuk jasa, kualitas sangat bergantung pada faktor

reliability, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*.

Strategi penentuan harga (*pricing*) sangat signifikan dalam pemberian value kepada konsumen dan mempengaruhi *image* produk, serta keputusan konsumen untuk membeli. Dalam memutuskan strategi *pricing* harus diperhatikan tujuan dari *pricing* antara lain yaitu *survival*, *profit maximization*, *sales maximization*, *prestige*, atau *return on equity (ROI)*. Dalam hal ini, metode dalam *pricing* dapat dilakukan dengan cara *cost plus pricing*, *rate of return pricing*, *competitive party pricing*, *loss leading pricing*, *value-based pricing*, atau *relationship pricing*.

Yang perlu diperhatikan dalam promosi adalah pemilihan bauran promosi (*promotion mix*) yang terdiri dari *advertising*, *personal selling*, *sales promotion*, *public relation*, *word of mouth*, dan *direct selling*. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan promosi yaitu:

- Identifikasi *target audience*
- Tentukan tujuan promosi
- Pengembangan pesan yang disampaikan
- Pemilihan bauran komunikasi

Place dalam jasa merupakan gabungan antara lokasi dan keputusan atas saluran distribusi. Dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana cara penyampaian jasa kepada konsumen dan di mana lokasi yang strategis. Faktor lokasi berhubungan dengan di mana perusahaan harus bermarkas dan melakukan operasi. Dalam hal ini ada tiga jenis interaksi yang mempengaruhi lokasi, yaitu:

- Konsumen mendatangi perusahaan jasa
- Pemberi jasa mendatangi konsumen
- Pemberi jasa dan konsumen tidak bertemu secara langsung.

Antara konsumen dan *service provider* berinteraksi melalui sarana tertentu, seperti telepon, komputer, dan surat. Dalam hal ini lokasi menjadi tidak penting selama komunikasi dapat terlaksana. Penyampaian

jasa dapat melalui organisasi maupun orang lain. Dalam penyampaian jasa terdapat tiga pihak yang terlibat, yaitu *service provider*, *intermediaries*, dan *customers*. Saluran distribusi yang dapat dipilih dalam penyampaian jasa, antara lain *direct sales*, *agent (broker)*, *franchises* dan *contracted service deliverers*.

Dalam pemasaran jasa, *people* berfungsi sebagai *service provider* yang sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Keputusan dalam *people* berhubungan dengan masalah seleksi, *training*, motivasi, dan manajemen sumber daya manusia. Pentingnya *people* dalam pemasaran jasa berkaitan erat dengan *internal marketing*, yaitu interaksi atau hubungan antara setiap karyawan (*internal customers*) dan departemen (*internal supplier*) dalam suatu perusahaan. Tujuan keberadaan hubungan tersebut adalah untuk mendorong *people* dalam kinerja memberikan kepuasan kepada konsumen.

Proses merupakan gabungan semua aktivitas. Umumnya terdiri dari prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas dan hal-hal rutin, di mana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen. Terdapat empat pilihan dalam pelaksanaan proses yaitu: *Reduced Divergenc*, *Increased Divergenc*, *Reduced Complexity* dan *Increased Complexit*.

Customer service pada pemasaran jasa lebih dilihat sebagai *outcome* dari kegiatan distribusi dan logistik, dimana pelayanan diberikan kepada konsumen untuk mencapai kepuasan. *Customer service* meliputi aktivitas untuk memberikan kegunaan waktu dan tempat (*time and places utilities*) termasuk pelayanan pra-transaksi, saat transaksi, dan pasca-transaksi.

Dari semua elemen *marketing mix* jasa, yang perlu lebih diperhatikan dalam pengembangan adalah:

- Konsistensi (keserasian dan kecocokan penggunaan elemen *marketing mix*).

- Integrasi (hubungan harmonis antar elemen *marketing mix*).
- *Leverage* (pengoptimalan kinerja tiap elemen secara lebih profesional sehingga lebih mendukung *marketing mix* untuk mendapatkan daya saing) (Rambat Lupiyoadi, 2001).

Konsep Service Profit Chain

Service profit chain adalah gagasan yang dirumuskan oleh James Heskett. Profesor dari Harvard ini meyakini bahwa ada hubungan yang kuat antara profit, *customer loyalty*, *customer satisfaction*, *employee capability*, *employee satisfaction*, *employee loyalty*, dan *productivity* (Marketing, 2003). Dengan kata lain apabila perusahaan menginginkan untuk dapat memuaskan pelanggan dan meraih keuntungan maka hal pertama yang penting untuk dilaksanakan adalah memuaskan pelanggan internalnya, yaitu karyawan.

Perusahaan jasa yang sukses memfokuskan perhatian mereka baik pada pelanggan mereka maupun karyawan mereka. Mereka memahami konsep *service profit chain*. Menurut Kotler dan Armstrong (2001), komponen *service profit chain* terdiri dari Kualitas jasa internal, yang meliputi penyeleksian dan pelatihan karyawan yang superior, lingkungan kerja yang berkualitas, serta dukungan kuat bagi mereka yang menangani pelanggan, Karyawan yang puas dan produktif, Nilai jasa yang lebih besar, yang meliputi penciptaan nilai pelanggan dan penyampaian jasa yang lebih efektif dan efisien, Pelanggan yang puas dan setia, Laba serta pertumbuhan yang sehat.

Vadim Kotelnikov (2002) mendefinisikan *service profit chain* sebagai fenomena yang sangat kuat yang menitikberatkan pada pentingnya faktor manusia, baik karyawan maupun pelanggan dan bagaimana hubungan diantara keduanya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam hal ini *service profit chain* dipandang seba-

gai persamaan yang menetapkan hubungan antara kebijakan perusahaan, kepuasan karyawan, penciptaan nilai, loyalitas pelanggan, dan profitabilitas. Secara spesifik, kebijakan perusahaan yang akan dibahas dalam penelitian ini difokuskan pada kebijakan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.

Kepuasan Karyawan, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Pelanggan

Untuk mencapai tujuan perusahaan harus dimulai dengan memperhatikan mereka yang memperdulikan pelanggan, yaitu karyawan. Pemasaran jasa memerlukan lebih dari pemasaran eksternal tradisional yang menggunakan *marketing mix*. Menurut Kotler dan Armstrong (2001) pemasaran jasa membutuhkan dua jenis pemasaran yang lain, yaitu internal dan interaktif. Perusahaan jasa harus secara efektif melatih dan memotivasi karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dan semua karyawan yang memberikan jasa pendukung supaya bekerja sebagai sebuah tim untuk memberikan kepuasan pelanggan. Selain itu, pemasar juga harus menjadikan setiap orang dalam organisasi untuk mempraktikkan orientasi pelanggan yang sebenarnya guna memberikan kualitas pelayanan yang tinggi secara konsisten. Pemasaran internal harus mendahului pemasaran eksternal. Pemasar jasa tidak dapat mengasumsikan bahwa mereka akan memuaskan konsumen hanya dengan penyediaan jasa teknis yang baik. Mereka harus menguasai ketrampilan pemasaran interaktif. Kualitas jasa sangat bergantung baik pada penyampaian jasa maupun kualitas penyampaian.

Seiring dengan meningkatnya persaingan dan biaya disertai dengan penurunan produktivitas dan kualitas maka pemasaran jasa yang lebih canggih diperlukan. Perusahaan jasa menghadapi tiga tugas pemasaran utama, yaitu:

1. Mengelola diferensiasi jasa.

2. Menetapkan standar kualitas pelayanan yang tinggi.

3. Memanfaatkan teknologi (Kotler dan Armstrong, 2001).

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan komponen penting yang mempengaruhi keberlanjutan pertumbuhan dan laba perusahaan. Dalam pendefinisian, Kotler dan Armstrong (2001) berpendapat bahwa kepuasan pelanggan menunjukkan sejauh mana kinerja yang diberikan oleh sebuah produk sepadan dengan harapan pembeli. Apabila kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan maka pelanggan akan merasa puas. Pelanggan akan merasa semakin puas apabila kinerja produk melebihi harapan pelanggan. Harapan pelanggan terbentuk oleh pengalaman pembelian terdahulu, komentar teman dan kenalan, serta informasi atau janji dari pemasar.

Beberapa faktor penyebab tidak terpenuhinya harapan pelanggan, diantara yaitu:

- ❑ Pelanggan keliru dalam menafsirkan signal (seperti harga atau positioning).
- ❑ Pelanggan keliru dalam mengkomunikasikan jasa yang diinginkan.
- ❑ Miskomunikasi rekomendasi dari mulut ke mulut.
- ❑ Kinerja karyawan perusahaan jasa yang buruk.
- ❑ Miskomunikasi penyediaan jasa oleh pesaing.

Diantara faktor-faktor tersebut, terdapat faktor yang dapat dikendalikan oleh penyedia jasa. Dengan demikian penyedia jasa bertanggung jawab untuk meminimumkan miskomunikasi dan misinterpretasi yang mungkin terjadi dan menghindarinya dengan merancang jasa yang mudah dipahami dengan jelas. Selain itu, penyedia jasa juga harus mengambil inisiatif supaya dapat memahami dengan jelas instruksi dari klien dan klien mengerti benar apa yang akan diberikan (Fandy Tjiptono, 2000).

Total kepuasan pelanggan akan bergantung pada evaluasi pelanggan terhadap masing-masing komponen penentu kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, perusahaan harus jeli untuk melihat komponen manakah yang perlu lebih dimainkan dan mengatur kinerja untuk komponen-komponen tersebut. Handi Irawan (2003) mengemukakan beberapa faktor penentu kepuasan pelanggan tersebut, yaitu kualitas produk, kualitas pelayanan faktor emosional, harga dan biaya dan kemudahan untuk mendapatkan barang atau jasa.

Kualitas Pelayanan

Kualitas menurut *American Society for Quality Control*, adalah keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik-karakteristik dari suatu produk/jasa dalam hal kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat laten (Rambat Lupiyoadi, 2001). Pelayanan menurut Moekijat dalam Usahawan (2003) merupakan suatu kegiatan atau aktivitas yang sifatnya berwujud atau pun tidak berwujud yang dilakukan untuk melayani konsumen dengan memberikan barang atau jasa disertai atau tanpa disertai pemindahan kepemilikan atas suatu benda atau jasa tertentu.

Parasuraman dalam Usahawan (2003) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dengan harapan para pelanggan atas layanan yang mereka terima. Pelayanan yang berkualitas akan menciptakan kepuasan terhadap pengguna layanan yang pada akhirnya dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya terjalin hubungan yang harmonis antara penyedia jasa dengan pelanggan, memberikan dasar yang kuat bagi pembelian ulang, dan terciptanya loyalitas pelanggan.

Dimensi-dimensi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan menurut

Parasuraman dalam Rambat Lupiyoadi (2001) antara lain:

- ❑ *Tangibles* atau bukti fisik, yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal.
- ❑ *Reliability* atau keandalan, yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.
- ❑ *Responsiveness* atau daya tanggap, yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan dengan memberikan informasi yang jelas.
- ❑ *Assurance* atau jaminan dan kepastian, yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan karyawan perusahaan dalam menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan.
- ❑ *Empathy* yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen.

Kepuasan Karyawan

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan kepuasan karyawan adalah kepuasan kerja mereka dalam lingkungan pekerjaannya. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dalam pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lain.

Penyebab kepuasan kerja diantaranya adalah:

- ❑ **Pemenuhan Kebutuhan:** Kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik dari suatu pekerjaan yang memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya.

- ❑ Ketidacocokan: Kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Pada saat harapan lebih besar dari output yang diterima maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan. Namun, apabila output yang diterima sama atau lebih besar dari harapan maka karyawan akan merasa puas.
- ❑ Pencapaian Nilai: Kepuasan berasal dari persepsi yang menganggap bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk memenuhi nilai kerja yang penting dari seseorang. Oleh karena itu, manajer dapat menciptakan nilai kerja bagi karyawan melalui strukturisasi lingkungan kerja, penghargaan dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai karyawan.
- ❑ Persamaan: Dalam model ini, kepuasan kerja dipandang sebagai fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil di tempat kerja.

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh perusahaan apabila memiliki karyawan yang puas akan pekerjaannya, diantaranya adalah:

- ❑ Karyawan cenderung lebih betah bekerja dalam perusahaan tersebut.
 - ❑ Tingkat absensi karyawan lebih sedikit
 - ❑ Karyawan jarang mengeluh.
 - ❑ Karyawan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang lebih cepat.
 - ❑ Karyawan menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi.
 - ❑ Karyawan berusaha mencari cara untuk meningkatkan efektivitasnya.
- ❑ Karyawan menularkan antusiasme kepada para kolega mereka (Dale Furtwengler, 2002)

Kerangka Pemikiran dan Hipotesa

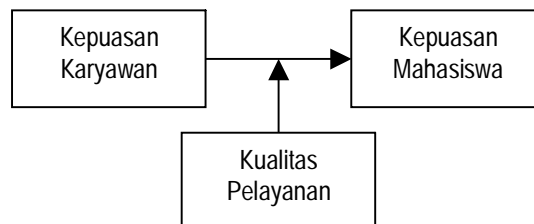
Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan produktivitas. Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam konsep *internal marketing*, karyawan dari setiap departemen memiliki dua peran yaitu sebagai *internal customer* dan *supplier*. Untuk dapat memberikan kualitas pelayanan terbaik pada *external marketing* maka harus dipastikan bahwa setiap karyawan mendapat kepuasan kerja optimal.

Pada industri jasa, pelanggan akan merasa puas apabila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau sesuai dengan yang diharapkan. Dalam banyak hal, kualitas pelayanan sering kali mempunyai daya diferensiasi yang lebih kuat dibandingkan dengan kualitas produk.

Atas dasar kerangka berpikir seperti pada Gambar 1 penelitian ini mengajukan dua hipotesis, yaitu:

- ❑ Terdapat hubungan positif antara kepuasan karyawan dengan kepuasan mahasiswa.
- ❑ Kualitas pelayanan dapat memberikan pengaruh mediasi yang signifikan terhadap hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan mahasiswa.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



ANALISIS DATA

Karakteristik Responden

Responden yang menjadi objek penelitian terbagi menjadi dua, yaitu karyawan dan mahasiswa MM UII. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan karyawan adalah karyawan administratif dan karyawan edukatif. Sampai saat ini, MM UII memiliki 12 orang karyawan dan 24 orang dosen tetap UII yang mengajar di program MM UII. Kuesioner untuk mengukur kepuasan karyawan didistribusikan kepada 30 karyawan dengan perincian, 12 kuesioner didistribusikan kepada seluruh karyawan MM UII dan 21 kuesioner didistribusikan kepada karyawan edukatif (dosen) yang banyak mengajar di program MM UII. Namun dari 21 kuesioner yang didistribusikan kepada dosen hanya 19 yang kembali dan satu diantaranya tidak dapat digunakan untuk analisis data karena data tidak diisi secara lengkap. Dengan demikian *response rate* dari dosen yang diperoleh sebesar 86%.

Kuesioner untuk mengukur kepuasan mahasiswa didistribusikan kepada 33 mahasiswa yang minimal telah mengikuti perkuliahan catur wulan ketiga. Hal ini dikarenakan golongan mahasiswa tersebut dinilai telah dapat merasakan kualitas pelayanan dari MM UII. Namun dari pendistribusian kuesioner tersebut hanya 30 responden yang mengembalikan. Dengan demikian *response rate* dari mahasiswa sebesar 91%.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Riset bisnis sering dilakukan dengan metode survey dengan instrumen angket. Menurut Cooper dan Schindlers (1999), dalam Suharyani dan M. Imam T.R. (2003), suatu alat ukur yang baik harus memenuhi tiga kriteria utama, yaitu valid (*validity*), handal (*reliability*), dan praktis. Kepraktisan berkaitan dengan serangkaian faktor hemat, mudah, dan dapat dimengerti.

Uji Validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur oleh penelitian. Pengolahan dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh masing-masing item pernyataan dengan skor total item. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 95%. Dengan demikian α yang digunakan adalah 0,05 (5%). Menurut Singgih Santoso (2002), suatu item pertanyaan dikatakan valid apabila nilai probabilitas $<0,05$. Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada kuesioner kualitas pelayanan adalah valid.

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan bahwa suatu alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas dilakukan atas item - item yang lolos pada pengujian validitas. Alat statistik yang digunakan secara luas untuk menguji reliabilitas adalah *Cronbach's Coefficient Alpha*. Koefisien ini bermanfaat untuk menyelidiki konsistensi dan homogenitas di antara butir - butir pertanyaan dalam kuesioner. Suatu data dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* berada di atas 0,6 (Uma Sekaran, 1992). Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa item-item pada kuesioner kepuasan karyawan, kuesioner kualitas pelayanan, dan kuesioner kepuasan pelanggan reliabel.

Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Pada penelitian ini hanya akan digunakan uji multikolinearitas karena pengujian ini paling sesuai dengan data penelitian ini. Uji multikolinearitas digunakan untuk melihat apakah terjadi hubungan antar variabel bebas. Apabila hal ini terjadi, tentu akan mempengaruhi hasil analisis data selanjutnya. Menurut Gujarati (1995) dalam Suharyani dan M. Imam T.R. (2003), suatu

data dinyatakan terkena gangguan *multicollinearity* apabila nilai *variance inflation factor* (VIF) > 5. Data penelitian ini tidak mengalami gangguan *multicollinearity* karena nilai VIF < 5 yaitu 1,008. Selanjutnya, setelah diketahui bahwa data tidak mengalami gangguan maka dapat dilakukan pengujian terhadap data.

Uji Regresi

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan metode uji selisih nilai mutlak. Model persamaan regresi ini adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 X_1 - X_2$$

dimana,

X_1 = kepuasan karyawan.

X_2 = kualitas pelayanan.

Y = kepuasan mahasiswa.

$(X_1 - X_2)$ = nilai absolut perbedaan kepuasan karyawan dan mahasiswa.

b_i = koefisien regresi.

Persamaan regresi tersebut kemudian distandarisasi untuk memperoleh nilai selisih mutlak. Dengan demikian persamaan regresi berdasar output SPSS selanjutnya menjadi:

$$Y = 73,523 + 2,876 Z(\text{PK}) + 11,950 Z(\text{KL}) + 3,720 \text{ Abs } X_1 X_2$$

dimana,

Z(PK) = standardized kepuasan karyawan.

Z(KL) = standardized kualitas pelayanan.

Y = kepuasan mahasiswa.

$\text{Abs } X_1 X_2 = Z X_1 - Z X_2$

b_i = koefisien regresi.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa nilai Adjusted R^2 cukup tinggi yaitu 78,90%. Artinya variabilitas kepuasan mahasiswa dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan karyawan, variabel kualitas pelayanan serta interaksi antara variabel kepuasan karyawan dan kepuasan mahasiswa. Sedangkan sisanya, yaitu 21,10% dijelaskan oleh variabel lain di luar model ini. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model

yang digunakan dalam penelitian ini cukup baik. Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 37,169 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 jauh di bawah 0,05 (alpha). Hal ini berarti bahwa variabel kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan serta interaksi antara kepuasan karyawan dengan kualitas pelayanan secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan mahasiswa.

Uji signifikansi parameter secara individual menunjukkan nilai koefisien Z(PK) 2,876 dengan probabilitas signifikansi 0,015. sedang variabel Z(KL) memiliki nilai koefisien 11,950 dengan probabilitas signifikansi 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kedua variabel tersebut, yaitu kepuasan karyawan dan kualitas pelayanan secara individual berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa. *Moderating variable* $\text{Abs } X_1 X_2$ signifikan karena memiliki nilai koefisien 3,720 dengan probabilitas signifikansi 0,018 yang berada jauh di bawah 0,05 (alpha). Hasil pengujian ini mendukung hipotesis kedua penelitian ini, yaitu 'kualitas pelayanan dapat memberi pengaruh mediasi yang signifikan terhadap hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan mahasiswa.'

Berdasar analisis selisih nilai mutlak, diketahui bahwa terdapat hubungan antara variabel kepuasan karyawan, kualitas pelayanan, dan kepuasan mahasiswa. Selanjutnya, penelitian ini akan menganalisis sumbangan efektif dari masing-masing atribut dari kualitas pelayanan terhadap kepuasan mahasiswa. Langkah pertama dalam menghitung sumbangan efektif dari dimensi *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Berdasar output SPSS maka dapat dihitung jumlah kuadrat regresi (JKreg), dengan rumus:

$$\text{JKreg} = a_1 \sum X_1 Y + a_2 \sum X_2 Y + a_3 \sum X_3 Y + a_4 \sum X_4 Y + a_5 \sum X_5 Y$$

$$\sum X_1 Y = 35208 \quad a_1 = 0,541$$

$$\sum X_2 Y = 42671 \quad a_2 = 0,112$$

$$\sum X_3 Y = 27060 \quad a_3 = 2,665$$

$$\begin{aligned}\Sigma X_4 Y &= 37205 \quad a_4 = 0,979 \\ \Sigma X_5 Y &= 40866 \quad a_5 = 1,197 \\ JK_{reg} &= (35208 \times 0,541) + (42671 \times 0,112) \\ &\quad + (27060 \times 2,665) + (37205 \times \\ &\quad 0,979) + (40866 \times 1,197) \\ JK_{reg} &= 19047,53 + 4779,15 + 72114,90 + \\ &\quad 36423,70 + 48916,60 \\ JK_{reg} &= 181281,88\end{aligned}$$

Selanjutnya, dihitung sumbangan relatif dari masing - masing atribut, dengan rumus:

$$SR X_n \% = \frac{a_n X_n Y \times 100\%}{JK_{reg}}$$

Sumbangan relatif dimensi *tangibles*:

$$\begin{aligned}SR X_1 \% &= \frac{a_1 X_1 Y \times 100\%}{JK_{reg}} \\ SR X_1 \% &= \frac{18047,53 \times 100\%}{181281,88}\end{aligned}$$

$$SR X_1 \% = 10,51\%$$

Sumbangan relatif dimensi *reliability*:

$$\begin{aligned}SR X_2 \% &= \frac{a_2 X_2 Y \cdot 100\%}{JK_{reg}} \\ SR X_2 \% &= \frac{4779,15 \times 100\%}{181281,88}\end{aligned}$$

$$SR X_2 \% = 2,64 \%$$

Sumbangan relatif dimensi *responsiveness*:

$$\begin{aligned}SR X_3 \% &= \frac{a_3 X_3 Y \cdot 100\%}{JK_{reg}} \\ SR X_3 \% &= \frac{72114,90 \times 100\%}{181281,88}\end{aligned}$$

$$SR X_3 \% = 39,78 \%$$

Sumbangan relatif dimensi *assurance*:

$$\begin{aligned}SR X_4 \% &= \frac{a_4 X_4 Y \cdot 100\%}{JK_{reg}} \\ SR X_4 \% &= \frac{36423,70 \times 100\%}{181281,88}\end{aligned}$$

$$R X_4 \% = 20,09 \%$$

Sumbangan relatif dimensi *empathy*

$$\begin{aligned}SR X_5 \% &= \frac{a_5 X_5 Y \cdot 100\%}{JK_{reg}} \\ SR X_5 \% &= \frac{48916,60 \times 100\%}{181281,88}\end{aligned}$$

$$R X_5 \% = 26,98 \%$$

Setelah diketahui sumbangan relatif masing-masing atribut maka dapat diketahui sumbangan efektif masing-masing atribut kualitas pelayanan terhadap kepuasan mahasiswa, dengan rumus:

$$SE X_n \% = SR X_n \% \cdot R^2$$

Sumbangan efektif dimensi *tangibles* pada kepuasan mahasiswa:

$$SE X_1 \% = SR X_1 \% \cdot R^2$$

$$SE X_1 \% = 10,51\% \times 0,729$$

$$SE X_1 \% = 7,66 \%$$

Sumbangan efektif dimensi *reliability* pada kepuasan mahasiswa:

$$SE X_2 \% = SR X_2 \% \cdot R^2$$

$$SE X_2 \% = 2,64 \% \times 0,729$$

$$SE X_2 \% = 1,92 \%$$

Sumbangan efektif dimensi *responsibility* pada kepuasan mahasiswa:

$$SE X_3 \% = SR X_3 \% \cdot R^2$$

$$SE X_3 \% = 39,78\% \times 0,729$$

$$SE X_3 \% = 29,00 \%$$

Sumbangan efektif dimensi *assurance* pada kepuasan mahasiswa:

$$SE X_4 \% = SR X_4 \% \cdot R^2$$

$$SE X_4 \% = 20,09\% \times 0,729$$

$$SE X_4 \% = 14,65 \%$$

Sumbangan efektif dimensi *empathy* pada kepuasan mahasiswa:

$$SE X_5 \% = SR X_5 \% \cdot R^2$$

$$SE X_5 \% = 26,98\% \times 0,729$$

$$SE X_5 \% = 19,67 \%$$

Berdasar penghitungan, dapat diketahui bahwa sumbangan efektif masing-masing dimensi kualitas pelayanan pada kepuasan mahasiswa berdasar peringkat paling dominan adalah dimensi *responsiveness*.

ness (29,00%), *empathy* (19,67%), *assurance* (14,65%), *tangibles* (7,66%), dan terakhir *reliability* (1,92%).

Selanjutnya, berdasar hasil wawancara dengan mahasiswa MM UII, diketahui bahwa 50,97% mahasiswa menilai *responsiveness* dari karyawan termasuk dalam kategori baik (3,76) dan 49,03% mahasiswa menyatakan bahwa *responsiveness* dari dosen juga termasuk dalam kategori baik (3,61). Dari dimensi *assurance*, 48,78% mahasiswa menilai *assurance* dari karyawan termasuk dalam kategori baik (3,81) dan 51,22% mahasiswa menyatakan bahwa *assurance* dari karyawan juga termasuk dalam kategori baik (4,00). Terakhir, berdasar dimensi *empathy*, 50,34% mahasiswa menilai *empathy* dari karyawan termasuk dalam kategori baik (3,52) dan 49,66% mahasiswa menyatakan bahwa *empathy* dari karyawan juga termasuk dalam kategori baik (3,48).

Uji Tingkat Kepuasan Karyawan

Setelah dilakukan skoring terhadap jawaban karyawan, selanjutnya akan dihitung prosentase tingkat kepuasan karyawan berdasar karakteristik responden. Data hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diketahui jawaban karyawan berdasar dimensi pekerjaan sebagian besar menyatakan puas yaitu 56,67%, sedang 40% menyatakan cukup puas dan 3,33% menyatakan kurang puas.

Selanjutnya berdasar hasil tersebut, jawaban karyawan akan dikelompokkan menjadi dua, yaitu karyawan administrasi dan karyawan akademik (dosen). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan administrasi yang menyatakan kurang puas terhadap pekerjaan sebanyak 8,33%, cukup puas 75%, dan puas 16,67%. Sedang dosen yang menyatakan kurang puas terhadap pekerjaan sebanyak 16,67% dan sisanya, yaitu 83,33% menyatakan cukup puas.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan kepuasan karyawan pada dimensi pimpinan diketahui bahwa jawaban karyaw

wan berdasar dimensi pimpinan sebagian besar menyatakan puas yaitu 83,33%, sedang sisanya, yaitu 16,67% menyatakan cukup puas. Selanjutnya berdasar hasil tersebut, jawaban karyawan akan dikelompokkan menjadi dua, yaitu karyawan administrasi dan karyawan akademik (dosen) menunjukkan bahwa karyawan administrasi yang menyatakan cukup puas terhadap pimpinan sebanyak 25%, dan 75% menyatakan puas. Sedang dosen yang menyatakan cukup puas terhadap pimpinan sebanyak 11,11% dan sisanya, yaitu 88,89% menyatakan puas.

Kepuasan karyawan pada dimensi rekan kerja diketahui bahwa jawaban karyawan berdasar dimensi rekan kerja sebagian besar menyatakan puas yaitu 56,67%, sedang 43,33% menyatakan cukup puas. Berdasar hasil tersebut, lalu jawaban karyawan akan dikelompokkan menjadi dua, yaitu karyawan administrasi dan karyawan akademik (dosen) menunjukkan bahwa karyawan administrasi yang menyatakan cukup puas terhadap rekan kerja sebanyak 66,67%, dan puas 33,33%. Sedang dosen yang menyatakan cukup puas terhadap rekan kerja sebanyak 50% dan sisanya, yaitu 50% menyatakan puas.

Kepuasan Karyawan pada Dimensi Pendapatan diketahui bahwa jawaban karyawan terhadap atribut pendapatan sebagian besar menyatakan cukup puas yaitu 53,33%, sedang 46,67% menyatakan kurang puas. Selanjutnya berdasar hasil tersebut, jawaban karyawan atas dasar karyawan administrasi dan karyawan akademik (dosen) menunjukkan bahwa karyawan administrasi yang menyatakan kurang puas terhadap pendapatan sebanyak 58,33%, dan cukup puas sebanyak 41,67%. Sedang dosen yang menyatakan kurang puas terhadap pendapatan sebanyak 38,89% dan sisanya, yaitu 61,11% menyatakan cukup puas.

Kepuasan karyawan pada dimensi promosi diketahui bahwa jawaban karyaw

terhadap atribut promosi sebagian besar menyatakan cukup puas yaitu 50,00%, sedang 6,67% menyatakan puas, 40,00% menyatakan kurang puas, dan 3,33% menyatakan tidak puas. Selanjutnya berdasar hasil tersebut yang dikelompokkan menjadi karyawan administrasi dan karyawan akademik (dosen) menunjukkan bahwa karyawan administrasi yang menyatakan tidak puas terhadap promosi sebanyak 8,33%, kurang puas 58,33%, dan cukup puas 33,33%. Sedangkan dosen yang menyatakan kurang puas terhadap promosi sebanyak 27,78%, cukup puas 61,11%, dan puas 11,11%.

Uji Tingkat Kepuasan Karyawan per Dimensi

Pengujian selanjutnya adalah pengujian tingkat kepuasan karyawan berdasar dimensi pekerjaan, pimpinan, rekan kerja, pendapatan, dan promosi. Hasil pengujian tampak sebagai berikut:

<u>Dimensi</u>	<u>Skor</u>	<u>Kepuasan</u>
Pekerjaan	3,38	Cukup puas
Pimpinan	3,63	Puas
Rekan kerja	3,42	Puas
Pendapatan	2,66	Cukup puas
Promosi	2,69	Cukup puas
Total	3,16	Cukup puas

Uji Tingkat Kepuasan Karyawan per Atribut

Analisis lebih lanjut setelah diketahui kepuasan karyawan pada masing-masing dimensi adalah pengujian kepuasan karyawan per atribut. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut:

<u>Atribut</u>	<u>Skor</u>	<u>Kepuasan</u>
Pekerjaan	3,63	Puas
Pimpinan	2,47	Kurang puas
Rekan kerja	3,10	Cukup puas
Pendapatan	2,30	Kurang puas
Promosi	2,53	Kurang puas

Uji Kinerja Kualitas Pelayanan per Dimensi

Analisis terhadap kualitas pelayanan menunjukkan sebagai berikut:

<u>Dimensi</u>	<u>Skor</u>	<u>Kategori</u>
Tangibles	3,77	Baik
Reliability	3,71	Baik
Responsiveness	3,79	Baik
Assurance	3,94	Baik
Empathy	3,41	Baik
Total	3,72	Baik

Uji Kualitas Pelayanan per Atribut

<u>Dimensi</u>	<u>Skor</u>	<u>Atribut Paling Rendah</u>
Tangibles	3,27	Formulir, brosur, dan dokumentasi lain.
Reliability	3,10	Kesalahan dalam pelayanan.
Responsiveness	3,70	Ketepatan pelayanan.
Assurance	3,73	Perilaku dosen dan karyawan.
Empathy	3,17	Kebutuhan spesifik mahasiswa.
Total	3,55	Baik.

Kepuasan Mahasiswa Berdasar Karakteristik Responden

Berdasar hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar mahasiswa menyatakan puas, yaitu sebesar 60%, sangat puas 10%, cukup puas 20%, dan kurang puas 10%. Dari prosentase tersebut secara rinci dapat dikategorikan tingkat kepuasan mahasiswa berdasar jenis kelamin dan usia. Pelanggan berjenis kelamin pria, berdasar tabel 5.20, kebanyakan puas terhadap pelayanan MM UII, yaitu sebanyak 65%. Sedang pelanggan pria yang kurang puas sebanyak 10%, cukup puas 15%, dan sangat puas 10%. Dari sisi pelanggan berjenis kelamin wanita, kebanyakan dari mereka merasa puas terhadap pelayanan MM UII. Sedang pelanggan wanita yang menyatakan kurang puas sebanyak 10%, cukup puas 30%, dan sangat puas 10%.

Di samping itu hasil penelitian menunjukan mahasiswa berusia antara 20–24 tahun yang menyatakan cukup puas sebanyak 12,5%, puas sebanyak 62,5%, dan sangat puas sebanyak 25%. Mahasiswa berusia antara 25–29 tahun kebanyakan merasa puas terhadap pelayanan MM UII, yaitu sebanyak 57,89%. Sedang yang menyatakan kurang puas sebanyak 15,79% dan menyatakan cukup puas sebanyak 26,32%. Terakhir, mahasiswa berusia di atas 34 tahun yang menyatakan puas terhadap pelayanan MM UII sebanyak 66,67% dan sangat puas sebanyak 33,33%.

DISKUSI DAN IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘terdapat hubungan positif antara kepuasan karyawan dengan kepuasan mahasiswa’ menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini berarti bahwa apabila terjadi kenaikan tingkat kepuasan karyawan sebesar satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan tingkat kepuasan mahasiswa sebesar 0,909. Namun keeratan hubungan antara variabel kepuasan karyawan dengan kepuasan mahasiswa masuk dalam kategori sedang, yaitu 0,448. Hal disebabkan karena hubungan antara karyawan dan mahasiswa tidak dapat dihubungkan secara langsung tanpa adanya variabel lain yang bertindak sebagai *moderating variable*. Selain itu, kepuasan mahasiswa tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan karyawan saja. Dalam hal ini, mahasiswa mungkin keliru dalam mengkomunikasikan jasa yang diinginkan sehingga karyawan dan dosen, sebagai pihak pelaksana pendistribusian jasa, tidak dapat memenuhi kebutuhan sebenarnya dari mahasiswa. Dari sisi karyawan, dimungkinkan juga terjadi miskomunikasi dan misinterpretasi dalam hal penyaluran jasa antara pihak manajemen dengan karyawan dan dosen. Hal lain yang juga mempengaruhi hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan mahasiswa

adalah fenomena dimana jasa atau pelayanan memiliki sifat heterogen sehingga kepuasan pelanggan relatif beragam.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ‘kualitas pelayanan dapat memberikan pengaruh mediasi yang signifikan terhadap hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan mahasiswa’ menunjukkan hasil yang signifikan. Pengujian hipotesis kedua ini dimaksudkan untuk mengetahui salah satu *moderating variable* yang dapat menghubungkan antara variabel kepuasan karyawan dan kepuasan mahasiswa sehingga hubungan kedua variabel tersebut menjadi erat. Berdasar output SPSS, terlihat bahwa nilai korelasi hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan mahasiswa dengan mediasi kualitas pelayanan sebesar 0,789. Nilai koefisien korelasi ini menunjukkan tingkat hubungan antar variabel yang masuk dalam kategori kuat yaitu berada pada kisaran 0,60 – 0,799. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan *moderating variable*, yaitu kualitas pelayanan, ternyata dapat mempererat hubungan antara variabel kepuasan karyawan dengan kepuasan mahasiswa. Menurut teori yang telah dibahas sebelumnya, karyawan yang puas akan pekerjaan dan lingkungan kerjanya akan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang lebih cepat dan mampu menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi. Selain itu, karyawan juga berusaha mencari cara untuk meningkatkan efektivitas kerjanya. Pelayanan yang berkualitas dari karyawan diyakini dapat menciptakan kepuasan terhadap pengguna layanan.

Pengujian kepuasan karyawan berdasar karakteristik responden menunjukkan hasil dimana kebanyakan dosen puas dalam hal pekerjaan dan pimpinan. Sedangkan dalam hal promosi dan pendapatan, kebanyakan dosen menyatakan cukup puas. Dan dalam hal rekan kerja, sebagian dosen menyatakan cukup puas dan sebagian menyatakan puas. Hal ini menunjukkan bahwa pihak

manajemen MM UII perlu untuk memperbaiki atau mengembangkan dimensi rekan kerja, promosi, dan pendapatan. Dari sisi karyawan, kebanyakan dari mereka menyatakan puas dalam hal pimpinan, dan merasa cukup puas dalam hal pekerjaan dan rekan kerja. Namun dalam hal pendapatan dan promosi, mereka menyatakan kurang puas. Hasil ini memperlihatkan bahwa karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah daripada dosen. Hal ini terlihat dari banyaknya karyawan yang menyatakan kekurangpuasan pada dimensi pendapatan dan promosi.

Analisis pengujian tingkat kepuasan karyawan berdasar dimensi kepuasan karyawan menunjukkan hasil dimana aspek pimpinan merupakan aspek paling dominan yang menjadi sumber kepuasan karyawan. Aspek lain yang menjadi sumber kepuasan karyawan dan dosen MM UII berturut turut adalah aspek rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, pendapatan, dan promosi. Secara keseluruhan, kepuasan karyawan dan dosen MM UII berada pada kategori cukup puas. Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan masih merupakan faktor penentu paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan karyawan. Sedang promosi merupakan faktor paling tidak dipertimbangkan dalam mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini dikarenakan terdapat promosi yang terbatas bagi pihak karyawan dan beberapa dosen memilih untuk menghindari promosi dan lebih memilih untuk hanya mengajar saja.

Beberapa atribut, yang mempengaruhi kepuasan karyawan, yang dinilai karyawan rendah terdiri dari atribut 'timbulnya frustrasi akibat pekerjaan', 'pengawasan personal dari pimpinan', 'kegesitan dan kecerdasan rekan kerja', 'pendapatan yang kurang dibayar tinggi', serta 'keadilan dalam promosi'. Hal ini menunjukkan bahwa frustrasi yang timbul dari pekerjaan, kurangnya pengawasan pimpinan terhadap masing-masing karyawan, kurang gesitan dan

kurangnya kecerdasan rekan kerja, pendapatan yang menurut kebanyakan karyawan kurang dibayar tinggi, serta kekurangadilan dalam promosi menyebabkan sumber ketidakpuasan dalam diri karyawan.

Pengujian atas kinerja kualitas pelayanan MM UII berdasar dimensi kualitas pelayanan menunjukkan hasil dimana dimensi *assurance* dinilai sebagai dimensi yang paling baik kinerjanya menurut mahasiswa MM UII. Selanjutnya dimensi kualitas pelayanan yang juga menunjukkan kinerja yang baik, berturut-turut adalah dimensi *reliability*, *tangibles*, *reliability*, dan terakhir *empathy*. Secara keseluruhan, kualitas pelayanan MM UII menurut mahasiswa MM UII termasuk kategori baik.

Berdasar penilaian dari mahasiswa, beberapa atribut dalam dimensi kualitas pelayanan yang memiliki nilai rendah adalah 'formulir, brosur, dan dokumentasi lain yang menarik', 'kesalahan dalam pelayanan', 'ketepatan pelayanan dan jalinan hubungan baik antara mahasiswa dengan dosen dan karyawan', 'perilaku dosen dan karyawan', serta 'pemahaman dosen dan karyawan akan kebutuhan spesifik mahasiswa'. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun secara keseluruhan mahasiswa puas akan pelayanan MM UII, namun beberapa atribut tersebut masih merupakan sumber yang kurang memuaskan.

Pengukuran kepuasan mahasiswa dilakukan secara langsung. Berdasar penghitungan melalui aplikasi MS Excell, terlihat bahwa tingkat kepuasan mahasiswa MM UII termasuk dalam kategori puas. Pengujian kepuasan mahasiswa berdasar karakteristik responden menunjukkan hasil dimana baik mahasiswa maupun mahasiswi MM UII kebanyakan menyatakan puas akan pelayanan MM UII. Dan dari sisi usia, baik responden yang berusia 20 – 24 tahun, 25 – 29 tahun, maupun di atas 34 tahun, kebanyakan dari mereka menyatakan puas akan pelayanan MM UII.

Analisis sumbangan efektif prediktor digunakan untuk mengetahui sumbangan riil masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam pengujian ini yang bertindak sebagai variabel bebas adalah atribut-atribut dalam kualitas pelayanan yang terdiri dari dimensi *tangibles*, *reliability*, *reponsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Sedang variabel kepuasan mahasiswa bertindak sebagai variabel terikat. Berdasar penghitungan sumbangan efektif diketahui bahwa dimensi *responsiveness* merupakan aspek dari kualitas pelayanan yang sangat dominan dalam mempengaruhi kepuasan mahasiswa MM UII. Aspek lain yang juga mempengaruhi kepuasan mahasiswa MM UII akan kualitas pelayanan MM UII melalui karyawan edukatif dan karyawan administratifnya, berturut-turut adalah dimensi *empathy*, *assurance*, *tangibles*, dan *reliability*. Hasil tersebut dimungkinkan dikarenakan karakteristik dari mahasiswa MM UII yang sebagian besar berasal dari kaum profesional yang membutuhkan pelayanan yang cepat dan tepat, perhatian personal dari karyawan dan dosen, serta jaminan pengetahuan kerja dan ilmu pengetahuan dari karyawan dan dosen MM UII.

Berdasar hasil wawancara dengan mahasiswa MM UII diperoleh hasil yaitu *responsiveness* dan *empathy* dari karyawan administratif lebih besar dari karyawan edukatif (dosen). Sedang *assurance* dari karyawan edukatif (dosen) lebih besar dari karyawan administratif. Hal ini menunjukkan bahwa mahasiswa sangat mempertimbangkan kecepatan dan ketepatan pelayanan serta perhatian personal dari karyawan dalam mempengaruhi tingkat kepuasan mereka. Dan di lain pihak, mahasiswa juga lebih mempertimbangkan jaminan akan pengetahuan dosen terhadap bahan ajar dan kemampuan dosen dalam melaksanakan proses transfer ilmu pengetahuan, dalam mempengaruhi kepuasan mereka.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan pelanggan dengan mediasi kualitas pelayanan. Berdasarkan pengujian yang dilaksanakan di Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis satu yang menyatakan bahwa 'terdapat hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan pelanggan' dapat diterima. Hal ini dikarenakan dalam jasa pendidikan dituntut adanya interaksi antara karyawan, yang bertindak sebagai penyalur jasa, dan mahasiswa sebagai pihak penerima jasa. Namun demikian hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan ini termasuk dalam kategori sedang karena diperkirakan terdapat variabel lain yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Hipotesis dua yang menyatakan bahwa 'kualitas pelayanan dapat memberikan pengaruh mediasi yang signifikan terhadap hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan' dapat diterima. Menurut studi penulis, kualitas pelayanan mampu meningkatkan keeratan hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan melalui dimensi-dimensinya mampu menerjemahkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dan dalam hal ini pihak yang sangat mempengaruhi tingkat kualitas pelayanan menurut pandangan mahasiswa adalah karyawan administratif dan dosen.

Kebanyakan dosen dan karyawan administratif menyatakan puas pada dimensi pimpinan. Sedangkan pada dimensi pekerjaan meskipun dosen menyatakan puas namun karyawan menyatakan cukup puas. Dalam dimensi rekan kerja antara dosen dan karyawan sama-sama menyatakan cukup puas. Dan pada dimensi pendapatan dan promosi, meskipun dosen menyatakan cukup puas, namun dari pihak karyawan ad-

ministratif, mereka menyatakan kurang puas.

Faktor yang paling dominan dalam memberi kontribusi terhadap kepuasan karyawan adalah pimpinan. Hasil ini menunjukkan bahwa peran pimpinan masih sangat dominan dalam mempengaruhi kepuasan karyawan.

Adapun faktor lain yang memberi kontribusi terhadap kepuasan karyawan, berturut-turut adalah rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, pendapatan, dan promosi. Dalam hal ini, faktor promosi dinilai paling tidak dominan dalam mempengaruhi kepuasan karyawan dibandingkan dengan faktor-faktor lain.

Atribut-atribut dalam dimensi kepuasan karyawan yang dinilai rendah oleh karyawan adalah 'timbulnya frustrasi akibat pekerjaan, 'pengawasan personal dari pimpinan', 'kegesitan dan kecerdasan rekan kerja', 'pendapatan kurang dibayar tinggi,' serta 'keadilan dalam promosi'.

Faktor dominan dari kualitas pelayanan yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, berturut-turut adalah dimensi *responsiveness*, *empathy*, *assurance*, *tangibles*, dan *reliability*. Berdasar hasil tersebut kemudian dilakukan wawancara dengan pihak mahasiswa MM UII. Hasil wawancara dengan mahasiswa menunjukkan bahwa dalam hal *responsiveness* dan *empathy* karyawan administratif lebih dipertimbangkan dibandingkan dengan dosen dalam mempengaruhi kepuasan mahasiswa. Sedang dalam hal *assurance*, jaminan pengetahuan dosen ternyata lebih dipertimbangkan daripada karyawan administratif dalam mempengaruhi kepuasan mahasiswa.

Atribut-atribut dalam dimensi kualitas pelayanan yang dinilai rendah oleh mahasiswa adalah 'ketersediaan formulir, brosur, dan dokumentasi lain yang menarik', 'kesalahan dalam pelayanan', 'ketepatan pelayanan dan jalinan hubungan baik antara mahasiswa dengan dosen dan karyawan',

'perilaku dosen dan karyawan', serta 'pemahaman dosen dan karyawan akan kebutuhan spesifik mahasiswa'.

Secara keseluruhan, berdasar penghitungan, diperoleh hasil bahwa kepuasan karyawan termasuk dalam kategori cukup puas dan kepuasan pelanggan termasuk dalam kategori puas. Dalam hal ini, baik mahasiswa maupun mahasiswi baik yang berusia antara 20-24 tahun, 25 – 29 tahun atau di atas 34 tahun, kebanyakan dari mereka menyatakan puas akan pelayanan MM UII. Dan dalam hal kualitas pelayanan, pelayanan MM UII termasuk dalam kategori baik.

Saran

Berdasar hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibahas maka penelitian ini merekomendasikan beberapa saran kepada Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia.

Magister Manajemen dapat melakukan strategi pemuasan kebutuhan mahasiswa melalui pemuasan kebutuhan karyawan terlebih dahulu. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dapat dipertimbangkan oleh MM UII untuk menyusun strategi pemuasan kebutuhan karyawan. Dengan demikian melalui karyawan yang puas, MM UII dapat meningkatkan kualitas pelayanan, dan akhirnya akan memuaskan mahasiswa juga. Beberapa dimensi kualitas pelayanan yang menjadi sumber kepuasan mahasiswa juga perlu dikelola secara terencana.

Jalur karir bagi karyawan administratif perlu diperjelas dan dikomunikasikan kepada mereka. Selain itu, kebijakan pemberian insentif juga perlu ditinjau ulang. Hal ini dikarenakan kedua hal tersebut dinilai masih kurang memuaskan karyawan administratif.

Berdasar penilaian dari karyawan dan dosen maka beberapa hal berikut perlu

mendapat perhatian lebih dari MM UII, yaitu:

- ❑ Kadar frustrasi yang timbul dari pekerjaan perlu diminimalkan antara lain dengan membuat lingkungan kerja yang nyaman dan tim kerja yang saling mendukung satu sama lain.
- ❑ Pengawasan personal dari pimpinan juga perlu ditingkatkan karena ternyata karyawan menginginkan mereka diawasi secara personal, bukan secara tim kerja saja.
- ❑ Ke gesitan dan kecerdasan rekan kerja dapat dikembangkan melalui pemberian pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka.
- ❑ Dalam hal pendapatan, karyawan merasa pendapatannya kurang dibayar tinggi. Fenomena ini dapat diatasi melalui pemberian insentif atau bonus berdasar prestasi kerja.
- ❑ Adanya ketidakadilan dalam promosi, dapat diperbaiki dengan mengkomunikasikan secara jelas mengenai jalur karir bagi dosen dan karyawan administratif.

Berdasar penilaian dari mahasiswa maka beberapa hal berikut perlu diperbaiki oleh MM UII, yaitu: formulir, brosur, dan dokumentasi lain perlu disusun semenarik mungkin dan sesuai dengan realita yang disajikan MM UII kepada mahasiswa. Meminimalkan kesalahan dalam pelayanan melalui program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas pelayanan baik dari dosen maupun karyawan. Selain itu

perlu juga dilakukan pengawasan pelayanan dengan menggunakan fasilitas kotak saran atau e-mail. Hubungan baik antara mahasiswa dengan dosen dan karyawan juga perlu ditingkatkan. Selain itu, ketepatan pelayanan juga perlu diperhatikan karena sedikit kesalahan dalam pelayanan akan memunculkan ketidakpuasan dalam diri mahasiswa. Perilaku dosen dan karyawan perlu diperbaiki sehingga dapat mencerminkan MM UII sebagai institusi pendidikan Islam.

Pemahaman dosen dan karyawan akan kebutuhan spesifik mahasiswa perlu ditingkatkan. Penanaman konsep mahasiswa sebagai pelanggan pada dosen karyawan dapat menjadi sarana untuk meningkatkan pemahaman dosen dan karyawan akan kebutuhan spesifik mahasiswa. Selain karyawan, dosen juga perlu memahami konsep pelayanan yang berkualitas.

Aspek penting yang mempengaruhi kepuasan mahasiswa adalah kecepatan dan ketepatan pelayanan serta perhatian personal dari karyawan. Selain itu, jaminan akan pengetahuan dosen dan kemampuan dosen dalam mengajar juga sangat mempengaruhi kepuasan mahasiswa. Oleh karena itu, aspek-aspek tersebut perlu dipertahankan. MM UII juga perlu menetapkan standar kualitas pelayanan dan melatih karyawan tentang bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik. Selain itu, program *up-grading* yang dilakukan secara rutin dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mengajar dosen.

DAFTAR PUSTAKA

- Cravens, David W., (1996), *Pemasaran Strategis*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Fraser, T.M., (1985), *Stres dan Kepuasan Kerja*, Jakarta: Percetakan Binaprint.
- Furtwengler, Dale, (2002), *Penilaian Kinerja: Menguasai Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 Menit*, Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Ghozali, Imam, (2002), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gibson, (2000), *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses (terjemahan)*, Jakarta: Erlangga.
- Hadi, Sutrisno, (1992), *Analisis Regresi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasan, Ali, (1996), *Pengaruh Kualitas Produk Tabungan dan Pelayanan Terhadap Kepuasan Nasabah Bank di Yogyakarta*, Tesis S-2 Prodi Magister Manajemen. Tidak Dipublikasikan, Yogyakarta: PPS-UII.
- Irawan, Handi, (2003), *Indonesia Customer Satisfaction: Membedah Strategi Kepuasan Pelanggan Merek Pemenang ICSSA*, Jakarta: PT. Elex Media Computindo.
- Kotler, Phillip, dan Gary Armstrong, (2001), *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 2, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler, Phillip, (2002), *Manajemen Pemasaran (terjemahan)*, Jakarta: Pearson Education Asia Pte Ltd.
- Kreilner, Robert dan Angelo Kinicki, (2003), *Perilaku Organisasi (terjemahan)*, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Lupiyoadi, Rambat, (2001), *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik*, Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy, (2002), *Measuring Customer Satisfaction*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S.P., (2003), *Organization Behavior*, 10th ed, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Santoso, Singgih, (2000), *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, Jakarta: PT. Elex Media Computindo.
- Santoso, Singgih, (2002), *SPSS Versi 10: Mengubah Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta: PT. Elex Media Computindo.
- Sawitri, Dyah, dan Abdul Halim, (2003), *Bagaimana Membangun Kualitas Layanan Publik: Suatu Tinjauan dalam Instansi Pemerintahan*, Usahawan, No.8, Agustus.
- Sekaran, Uma, (1992), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 2nd ed, New York: John Wiley.
- Singarimbuan, Masri, (1989), *Metode Penelitian*, Jakarta: LP3ES.
- Soewarto, (2001), *Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kecamatan Manggar Kabupaten Grobogan*. Tesis S-2 Prodi Magister Manajemen, Tidak Dipublikasikan, Yogyakarta: PPS-UII.
- Sugiyono, (1999), *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi 1, Bandung: Alfabeta.
- Suharyani, dan Moh. Imam Teguh Rianto, (2003), *Modul Pengolahan Data Elektronik*. Tidak Dipublikasikan. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- Susanto, Rahmat, (2003), *Service Profit Chain: Mudah Dipahami, Sulit Diimplementasikan*, Marketing, Edisi 13/III/30 Juli – 12 Agustus.
- Tjiptono, Fandy, (2000), *Manajemen Jasa*, Yogyakarta: Penerbit ANDI.