

FOKAL

JURNAL
KESEKRETARISAN DAN MANAJEMEN
AKSEMA – LEPISI

Vol. 01 | No. 01 | Desember 2014

Penanggung Jawab : Hesti Umiyati, S.E., M.M
(Direktur AKSEMA)

Ketua Dewan Redaksi : Meidy F. Lombogia, S.H., M.M

Anggota : Dahlia Amelia, S.E., M.M
Ir. Arvadi Hutagalung, M.M
Roberto Tomahuw, S.E., M.M

Editor Pelaksana : Amir Hamzah, S.E., M.M

Pelaksana Tata Usaha : Yulianti, S.S
Ferdy, S.E, M.M

Design dan Lay-Out : Angelina Jennifer

Alamat Penerbit/Redaksi:

LPPM AKSEMA – LEPISI
Jl. KS. Tubun No. 11 Pasar Baru
Tangerang – Banten
Telp. (021) 5589161 – 62
Fax. (021) 5589163
Website: www.lepisi.ac.id
Email: aksema@lepisi.ac.id

PENTINGNYA KUALITAS PELAYANAN DALAM MEWUJUDKAN KEPUASAN PELANGGAN

HESTI UMIYATI

Staff pengajar Akademi dan Sekretari dan Manajemen Lepisi

ABSTRACT

The activity of improving the service quality for customer satisfaction has a meaningful progress but it seems that there is still a gap between the reality and customer expectation with the satisfaction which is going to be achieved. Therefore, company should improve the application of service quality which is expected to increase the customer satisfaction by paying attention to some main dimension and variables which are considered important by the customers, and by keeping and preserving variables which have been well applied so that the reality will meet the customer expectation.

Keywords: Service Quality, Customer Satisfaction, Customer Expectation.

PENDAHULUAN

Isu pemasaran yang paling kontemporer adalah pelanggan menginginkan pelayanan prima. Dengan isu tersebut para pemasar mulai merubah orientasi pemasaran pada orientasi peningkatan kualitas pelayanan. Hal ini merupakan tantangan tersendiri untuk terus meningkatkan layanannya pada pelanggan. Pelayanan yang telah dilakukan telah memperlihatkan hasil yang cukup berarti, dalam upaya memenuhi kebutuhan primer sehari-hari. Pelanggan adalah seorang pembeli yang teratur dan tetap. Memberikan kualitas pelayanan dalam hal menyediakan produk atau jasa yang cukup, memberikan jaminan perbaikan bila terjadi kerusakan produk atau jasa, serta pelayanan yang mudah dan cepat.

TINJAUAN TEORI

Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan atau service quality juga sangat berkaitan dengan pelanggan dalam hal ini semua itu disebut loyalitas. Ternyata dalam masalah keterikatan pelanggan dan pentingnya hubungan relasi antara

pengguna pelanggan. Dalam bahasa praktisnya disebut *Practical Of Service Quality : Post Purchase Decision and Customer Relationship*. Dalam menentukan variabel-variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan, dapat dipakai teori yang dikemukakan oleh

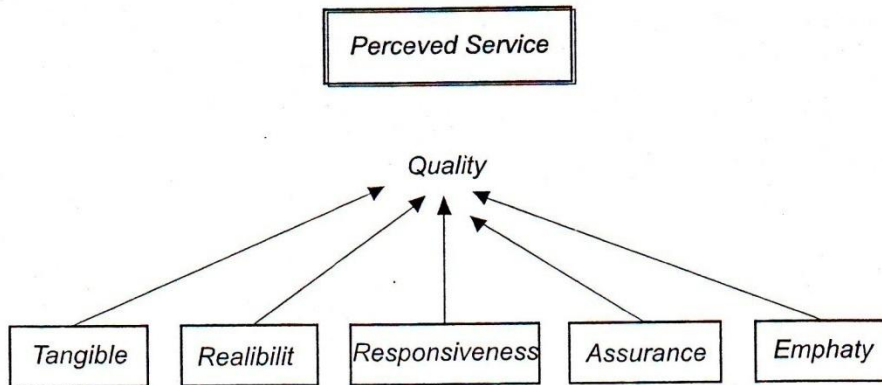
Zeithaml et al. (1990) mengemukakan ada sepuluh kriteria atau dimensi yang dapat digunakan untuk menilai kualitas pelayanan, yaitu *Ten Dimension of SERVQUAL (SERViceQUALity)*, antara lain (1) Fasilitas Fisik meliputi: kenyamanan ruangan (udara sejuk, tempat duduk); ketersediaan fasilitas penunjang (komputer); ketersediaan tempat parkir; penampilan karyawan; dan kebersihan toilet; (2) Keandalan, meliputi: ketepatan dalam memenuhi janji yang diberikan; dan keandalan proses pelayanan; (3) Daya tanggap, meliputi: daya tanggap karyawan dalam menangani masalah; kesiapan menjawab pertanyaan pelanggan, dan kesiapan petugas keamanan atau satpam membantu pelanggan; (4) Kompetensi, meliputi: Pengetahuan Karyawan tentang produk dan jasa yang ditawarkan, keterampilan petugas dalam melayani pelanggan, kecepatan pelayanan, keragaman produk atau jasa yang disediakan atau ditawarkan dan keakuratan data atau informasi yang diberikan; (5) Tata Krama, meliputi: keramahan dan sopan santun karyawan dalam melayani pelanggan dan keramahan petugas satpam dalam menjaga keamanan Kesopanan penampilan karyawan; (6) Kredibilitas, meliputi: status kepemilikan usaha, kinerja manajemen, dan reputasi manajemen; (7) Keamanan, meliputi: keamanan fasilitas fisik dan keamanan

dari gangguan tindak kejahatan; (8) Akses, meliputi: mudahnya akses, kemudahan menemui petugas/pejabat yang diperlukan dan tersedianya sarana telekomunikasi (telepon, faksimili, teleks); (9) Komunikasi, meliputi: kejelasan tentang produk dan jasa layanan yang ditawarkan, informasi yang cepat dan tepat tentang institusi harga dan ketentuan, adanya komunikasi dua arah, dan penyampaian informasi melalui iklan/advertensi; dan (10) Perhatian pada pelanggan, meliputi: Kemampuan pegawai dalam memberikan saran dan pendapat sesuai dengan kondisi pelanggan, pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan dan perhatian terhadap pelanggan utama.

Lebih lanjut Parasuraman et al. (1998) meringkas 10 dimensi tersebut dalam 5 dimensi yang disebut dimensi SERVQUAL atau SERViceQUALity, yaitu (1) Fasilitas fisik atau buktilangsung; (2) Keterandalan atau keandalan; (3) Ketanggapan; (4) Jaminan atau kepercayaan, meliputi: kompetensi, tata karma, dan kredibilitas keamanan; dan (5) Empati, meliputi: akses, komunikasi, dan perhatian pada pelanggan.

Dari uraian di atas dapat disusun paradigma dengan model kualitas jasa (SERVQUAL) sebagai akses dalam mengukur tingkat kualitas pelayanan (Service Quality) yang dapat digambarkan dalam skema berikut ini:

Gambar 1
Model Kualitas Jasa (SERVQUAL)



Sumber: Parasuraman, A. Valerie Zeithmel and Leonard Berry (1988:12)

Kepuasan Pelanggan

Pada dasarnya manusia hidup menginginkan suatu kemantaoan, keamanan, kesejahteraan dan kepuasan dalam menjalani kehidupannya. Hal inilah yang menyebabkan manusa senantiasa berusaha untuk memenuhi, melengkapi berbagi kebutuhannya, dengan menggunakan akal pikiranna untuk mencari, mengolah sumber-sumber yang tersedia di lingkungannya dengan cara mencari sesuatu yang terbaik untuk dirinya sendiri.

Richard (1993:3) mendefinisikan kepuasan pelangan adalah persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui. Jika pelanggan membeli suatu barang maka produsen berharap barang tersebut akan berfungsi dengan baik, jika tidak pelanggan tentu kecewa. Sekarang, terserah kepada penjual bagaimana menemukan cara untuk mengatasi masalah tersebut sehingga pelanggan bisa menjadi puas. Bila ternyata sesuai dengan keinginan, maka pelanggan akan

merasa puas. Sebaliknya bila tidak, maka pelanggan akan "angkat kaki" dan memalingkan bisnis ke tempat lain. Kemudian menurut Gibson (1985:465-465) menyatakan bahwa, terdapat factor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, yaitu factor yang bersumber dari luar diri pelanggan, antara lain: tercermin ada keadaan dimana ada rasa kekeluargaan, rasa saling mendukung. Dengan demikian dapat diberi batasan bahwa kepuasan adalah situasi yang dirasakan oleh pelanggan, yang didukung oleh hal-hal yang ada diluar dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa kepuasan pelanggan tergantung pada tingkat hasil instrinsik dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pelanggan terhadapnya.

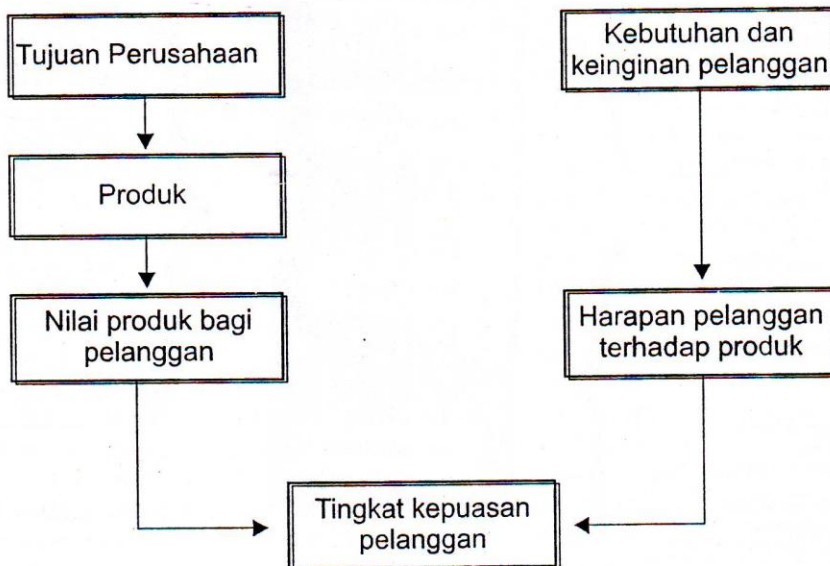
Irawan (2001:37-39) menyatakan terdapat lima jenis hal utama yang menggerakkan kepuasan pelanggan: (1) Kualitas produk, pelanggan puas apabila setelah membeli dan menggunakan produk tersebut, ternyata kualitas produknya baik; (2) Harga, untuk pelanggan yang sensitive, biasanya harga

murah adalah sumber kepuasan yang penting karena mereka akan mendapatkan value for money yang tinggi; (3) Service quality, sangat bergantung pada tiga hal yaitu: system, teknologi, dan manusia. Faktor manusia ini memegang kontribusi sekitar 70%; (4) Emotional factor relative penting; dan (5) Kemudahan, untuk mendapat produk atau jasa tersebut. Sedangkan menurut Kotler (1997:40) kepuasan pelanggan adalah "a person feeling of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's received performance (or outcome) in relations to the person's expectation". Perasaan senang atau

kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan persepsi atau produk yang dirasakan dan yang diharapkannya.

Pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara tingkat kepentingan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Engel (1990) dan Pawitra (1993) mengatakan bahwa pengertian tersebut dapat diterapkan dalam penilaian kepuasan atau ketidakpuasan terhadap satu perusahaan tertentu karena keduanya berkaitan erat dengan konsep kepuasan pelanggan sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2
Diagram Konsep Kepuasan Pelanggan



Sumber: Engel (1990) dan Pawitra (1993)

Harapan Pelanggan

Dalam konteks kualitas produk (barang dan jasa) dan kepuasan, telah tercapai consensus bahwa harapan pelanggan memiliki peranan yang besar sebagai standar perbandingan dalam evaluasi kualitas maupun kepuasan.

Menurut OsLon dan Dover dalam (Zeithaml et al. 1993) Harapan pelanggan/tingkat kepentingan pelanggan didefinisikan sebagai keyakinan pelanggan sebelum mencoba atau membeli suatu produk jasa, yang akan dijadikan standar acuan dalam menilai kinerja produk jasa tersebut.

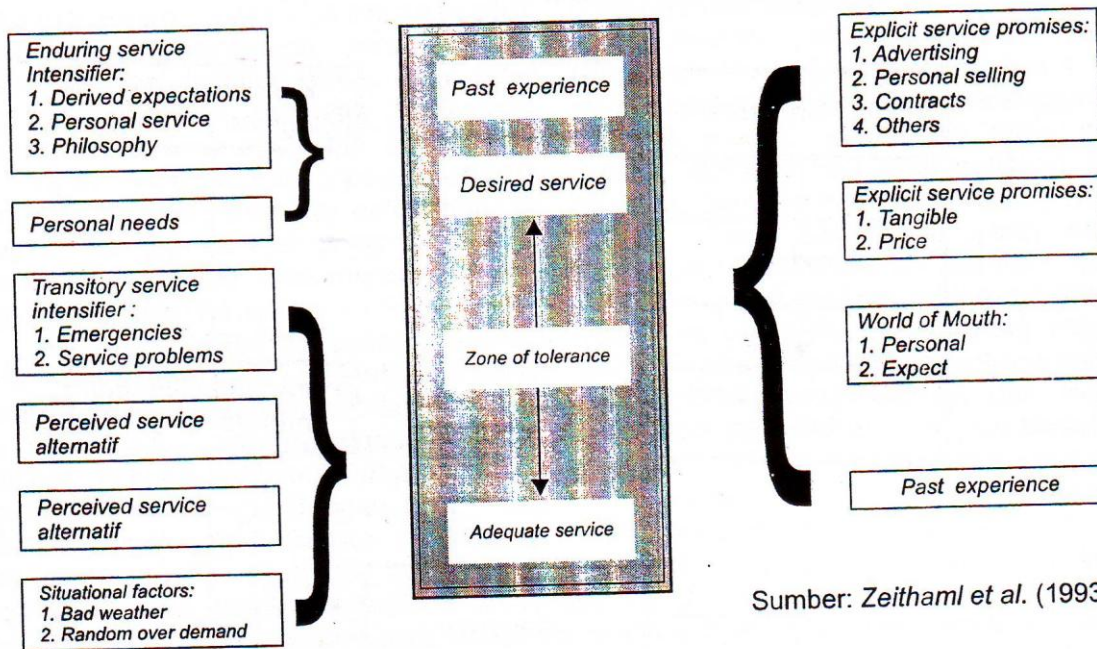
Meskipun demikian, dalam beberapa hal belum tercapai kesepakatan, misalnya mengenai sifat standar harapan yang spesifik, jumlah standar yang digunakan,

1. Enduring Service Intensifiers. Faktor ini merupakan faktor yang bersifat stabil dan mendorong pelanggan untuk meningkatkan sensitivitasnya terhadap jasa. Faktor ini meliputi harapan yang disebabkan oleh orang lain dan filosofi pribadi seseorang mengenai jasa. Seseorang pelanggan akan mengharapkan bahwa ia seharusnya juga dilayani dengan baik apabila pelanggan lainnya dilayani dengan baik oleh penyedia jasa. Selain itu filosofi individu tentang bagaimana memberikan pelayanan yang benar akan menentukan harapannya pada sebuah bank .

2. Personal Need. Kebutuhan yang dirasakan seseorang mendasar bagi kesejahteraannya juga sangat menentukan harapannya. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisik, social, dan psikologis.

maupun umbar harapan. Zeithaml et al. (1993) mengemukakan model konseptual mengenai harapan pelanggan terhadap jasa meliputi:

Gambar 3
Diagram Model Konseptual dari Tingkat Kepentingan Pelanggan



Sumber: Zeithaml et al. (1993)

3. Transitory Service Intensifiers. Faktor ini merupakan faktor individual yang bersifat sementara (jangka waktu pendek) yang meningkatkan sensitivitas pelanggan terhadap jasa. Faktor ini meliputi:

a. Situasi darurat pada saat pelanggan sangat membutuhkan jasa dan ingin penyedia jasa membantunya (misalnya

jasa asuransi mobil pada saat terjadi kecelakaan lalu lintas).

b. Jasa terakhir yang dikonsumsi pelanggan menjadi acuan untuk menentukan baik-buruknya jasa berikutnya.

4. Perceived Service Alternatives. Merupakan persepsi pelanggan terhadap tingkat atau derajat pelayanan

perusahaan lain yang sejenis. Jika konsumen memiliki beberapa alternatif, maka harapannya terhadap suatu jasa cenderung akan semakin besar.

5. Self-Perceived Service Role. Faktor ini adalah persepsi pelanggan tentang tingkat atau derajat keterlibatannya dalam mempengaruhi jasa yang diterimanya. Apabila konsumen terlibat dalam proses penyampaian jasa dan jasa yang terjadi ternyata tidak begitu baik, maka pelanggan tidak bisa menimpakan kesalahan sepenuhnya kepada pihak penyedia jasa. Oleh karena itu persepsi tentang derajat keterlibatannya ini akan mempengaruhi tingkat jasa yang bersedia diterimanya.

6. Situation Factors. Faktor situasional terdiri atas segala kemungkinan yang bisa mempengaruhi kinerja jasa, yang berada di luar kendali penyedia jasa. Misalnya pada awal bulan biasanya suatu bank ramai dipenuhi para nasabahnya dan ini akan menjadi relative lama menunggu. Untuk sementara nasabah tersebut akan menurunkan tingkat pelayanan minimal yang bersedia karena keadaan itu bukanlah kesalahan penyedia jasa.

7. Explicit Service Promises. Faktor ini merupakan pernyataan atau secara personal atau non personal oleh organisasi tentang jasanya kepada pelanggan. Janji ini bisa berupa iklan, personal selling, perjanjian, atau komunikasi dengan karyawan organisasi tersebut.

8. Implicit Service Promises. Faktor ini menyangkut petunjuk yang berkaitan dengan jasa, yang memberikan kesimpulan bagi pelanggan tentang jasa yang bagaimana yang seharusnya dan yang akan diberikan. Petunjuk yang memberikan gambaran jasa ini meliputi

biaya untuk memperoleh (harga) dan alat-alat pendukung jasanya. Pelanggan biasanya menghubungkan harga dan peralatan (tangible assets) pendukung jasa dengan kualitas jasa. Sebagai contoh, harga yang mahal dihubungkan secara positif dengan kualitas yang tinggi. Kendaraan angkutan umum yang sudah tua dan kotor dianggap hanya cocok bagi masyarakat bawah yang lebih mementingkan tiba ditujuan daripada kenyamanan selama perjalanan.

9. World of Mouth. Merupakan pernyataan atau secara personal atau non personal yang disampaikan oleh orang lain selain organisasi (service provider) kepada pelanggan. World of Mouth ini biasanya cepat diterima oleh pelanggan karena yang menyampaikannya adalah orang yang dapat dipercayainya, seperti para pakar, teman, keluarga, dan publikasi media massa. Di samping itu World of Mouth juga dapat diterima sebagai referensi karena pelanggan jasa biasanya sulit mengevaluasi jasa yang belum dibelinya atau belum dirasakannya sendiri.

10. Past Experience. Pengalaman masa lampau meliputi hal-hal yang telah dipelajari atau diketahui pelanggan dari yang pernah diterimanya di masa lalu. Harapan pelanggan ini dari waktu ke waktu berkembang, seiring dengan semakin banyaknya informasi (non experimental information) yang diterima pelanggan serta semakin bertambahnya pengalaman pelanggan.

Menurut modek tersebut ada dua (2) tingkatan harapan pelanggan yaitu (1) Adequate Service adalah tingkat kinerja jasa minimal yang masih dapat diterima dan tergantung pada alternatif yang tersedia, dan yang ke (2) Desired Service adalah tingkat kinerja jasa yang

diharapkan pelanggan akan diterima, kepercayaan [elanggan mengenai apa yang merupakan gabungan dari yang dapat dan harus diterimanya.

KESIMPULAN

Bedasarkan pemaparan maka peningkatan pelayanan, daya tanggap karyawan dalam pelayanan administrasi dalam menerima pengaduan dan memberikan pelayanan perlu ditingkatkan. Dengan terus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, serta membuat kebijakan khusus yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Dengan menciptakan standar konkrit kualitas pelayanan maka secara berkala produsen akan dapat mengukur dan membandingkan hasil kinerja karyawan. Dan dari adanya peningkatan kualitas jasa secara terus-menerus dapat diketahui kualitas pelayanan apakah telah sesuai dengan harapan konsumen. Di masa yang akan datang apabila ingin kualitas pelayanan terus meningkat, maka produsen perlu menekankan "superior service" kepada semua karyawan dalam melayani pelanggan dengan cara mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh karyawan dan menyakinkan betapa pentingnya kualitas pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Rangkuti, Freddy. (2003). *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Richadr F. Gerson. (1993). *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Jakarta.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich & James H. Donnelly JR. (1990). *Organizations: Behavior, Structure and Process*. Boston: Bur Ridge.
- Hendi Irawan. (2002). *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Elex Media Computindo
- Supranto. (1997) *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kotler, Philip. (1997). *Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Jilid 2, Jakarta: Prenhalindo.
- Kotler, Philip. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Parasuraman A., V.A., Zeithaml and LL Berry. (1988). "SERVQUAL: A Multi Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality". *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring.
- Parasuraman A., V.A., Zeithaml and LL Berry. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and It's Implication for Future Research". *Journal of Marketing* Vol 49 (fall).
- Lupiyoaji, Rambat. (2001). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat
- Valerie A. Zeithaml and Marry Jo Bitner. (2003). "Service Marketing Integrating Costumer Focus a Cross the Firm". *Journal of retailing*, Vol. 64, Spring.

PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN MAHASISWA AKADEMI SEKRETARI DAN MANAJEMEN LEPISI

SUHADARLIYAH

Staff Pengajar Akademi Sekretari dan Manajemen Administrasi Lepisi

ABSTRACT

The objective of this research is to study the impact of service quality awards satisfaction of AKSEMA LEPISI Students, Tangerang. The analysis method used is qualitative and quantitative data. Data obtained in ordinal formis being transformed into interval data using method of successive interval. Based the analysis result, it is known that the service quality perceived by the students of AKSEMA LEPISI Tangerang in the process of study is marked as good (45.06%).

As many as 14.75% of students mark as very good, 31.74% as good, 7.84% is not so good, and 0.6% as not good. The height of impact for each dimension of service quality towards students' satisfaction is obtained as follows: dimension of physical proof is 39.3%, dimension of reliability is 35.4%, dimension of physical proof 39.3%, dimension of reliability is 35.4%, dimension of responsiveness 53.3%, dimension of service guarantee is 59.7%, and dimension of empathy is 40.2%. as for the impact of all of service quality dimensions towards Aksema students' satisfaction is 83.6%. Hence, Aksema Lepisi needs to enhance the service quality by priotizing main factors which considered important by the students, while in the same time maintaining and paying good attention to the above mentioned factors as well as possible, in order for us to increase the service qality as expected by the student.

Keywords: *Quality, services, satisfaction.*

PENDAHULUAN

Akademi merupakan Perguruan Tinggi (PT) yang menyelenggarakan pendidikan terapan dalam satu cabang atau sebagaian cabang ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian teretntu yang kehadirannya dirasakan penting dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan tinggi. Pada waktu yang lalu, Perguruan Tinggi sebagai produsen jasa pendidikan, masih berada dalam kondisi *seller's market*, di mana calon mahasiswa berlomba mendaftar perguruan tinggi. Memang ini merupakan contoh *constitutional right* warga negara untuk menganyam pendidikan yang lebih tinggi dan perguruan tinggi meresponnya. Kondisi *demand* dan *supply* jasa penddikan secara positif membuka, pendirian perguruan tinggi dalam berbagai bidang ilmu di berbagai kota. Namun sekarang ini banyak perguruan tinggi swasta (PTS) yang mulai merasa kesulitan mendapatkan calon mahasiswa, anak-anak muda mulai kritis, pendaftaran mulai berkurang. Apalagi setelah direalisasikannya beberapa Perguruan Tinggi

Negeri menjadi BHMN (Badan Hukum Milik Negara) yang harus mandiri dikelola sebagai unit yang *self finance*. Terasa ada suasana persaingan antara perguruan tinggi negeri baik dengan perguruan tinggi di dalam negeri maupun dari luar negeri.

Untuk mencapai keberhasilan bagi sebuah perguruan tinggi diperlukan banyak syarat. Seperti yang dijelaskan oleh Pardjowidjojo (1991) diantara syarat-syarat yang terpenting adalah (1) pengelolaan secara profesional, dandukungan yang fasilitatif dari pelaksana pemerintahan di lapangan. Pengelolaan profesional akan menjamin munculnya perguruan tinggi yang memiliki (1) manajemen akademik dan administrative yang rapi; (2) fasilitas penunjang perkuliahan yang memadai; (3) dana perpustakaan yang cukup; (4) dosen-dosen yang berkualitas tinggi; (5) kegiatan penelitian yang terprogram; (6) kebijaksanaan yang mendukung perkembangan dosen dan mahasiswa; (7) jaminan kesejahteraan yang memadai bagi seluruh karyawan; dan (8) visi jauh kedepan yang berorientasikan hanya pada kemajuan akademik.

Apabila sebuah perguruan tinggi swasta telah mencoba melaksanakan kegiatan pemasaran yang berorientasi ke mahasiswa, maka seluruh personil staf, baik dosen maupun administrasi harus menghayati apa visi perguruan tinggi tersebut. Perguruan tinggi harus berusaha bahwa mereka berbeda dari perguruan tinggi swasta lainnya, perguruan tinggi harus mengetahui mengapa mahasiswa tidak senang dan mengapa mahasiswa menikmati kuliah di perguruan tinggi tersebut. Dengan pendekatan *marketing*, memaksa dosen dan personil yang terlibat untuk menganalisa intra dan ekstrakurikuler, fasilitas pendidikan, suasana belajar mengajar dan sebagainya, sehingga kegiatan perguruan tinggi selalu terpusat kepada perbaikan mutu pelayanan (Alma, 2003:76). Mahasiswa sangat mengharapkan *customer delivered value* (CDV) yaitu nilai yang diterima mahasiswa merupakan selisih antara *total customer value* (TCV) dengan *total customer cost* (TCC) benar-benar memberikan kepuasan. Mereka mengharapkan adanya nilai lebih (Alma, 2003:6).

Dari uraian di atas perlu dilakukan penelitian yang korehensif terkait manajemen pemasaran, khususnya manajemen yang berhubungan dengan pemasaran jasa pendidikan tinggi, kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan. Sedangkan pengukuran implementasi di lapangan perlu dilakukan dengan menganalisis kesenjangan antara pelayanan yang dialami oleh mahasiswa Akademi Sekretari dan Manajemen LEPISI- Tangerang dengan kualitas pelayanan yang diharapkan.

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Pada dasarnya pengembangan kualitas jasa dan hubungan dengan kepuasan konsumen sangat penting, dan telah berkembang pesat, namun tetap menjadi isu yang menarik dalam rerangka nilai tertinggi pada konsumen, baik dalam jangka pendek maupun jangkannya panjang. Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh bukti fisik terhadap kepuasan mahasiswa.
2. Mengetahui pengaruh keandalan terhadap kepuasan mahasiswa.
3. Mengetahui pengaruh daya tangkap terhadap kepuasan mahasiswa.
4. Mengetahui pengaruh jaminan layanan terhadap kepuasan mahasiswa.
5. Mengetahui pengaruh empati terhadap kepuasan mahasiswa.

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kualitas Pelayanan

Sejumlah ahli jasa telah berupaya merumuskan definisi jasa yang konklusif, beberapa diantaranya yaitu seperti yang dirumuskan oleh Phillip Kotler dalam Alma (2003:3) menyatakan: *a service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to physical product.* Intinya disini ialah bahwa jasa itu tidak berwujud dan tidak memberikan kepemilikan suatu apapun kepada pembelinya. Sedangkan produksi biasanya tergantung atau tidak tergantung sama sekali kepada fisik produk. Kemudian Payne dalam Yazid (2003:3) merumuskan jasa sebagai: "Aktifitas ekonomi yang mempunyai sejumlah elemen (nilai atau manfaat) *intangible* yang berkaitan dengannya, yang melibatkan sejumlah interaksi dengan konsumen atau dengan barang-barang milik, tetapi tidak menghasilkan transfer kepemilikan perubahan dalam kondisi biasa juga tidak mempunyai kaitan dengan produk fisik, serta menurut Mudrick, dkk dalam Yazid (2003:3) mendefinisikan jasa dari sisi penjualan dan konsumsi secara kontras dengan barang. Barang adalah suatu objek yang *tangible* yang dapat diciptakan dan dijual atau digunakan setelah selang waktu tertentu. Jasa adalah *intangible*, seperti: kenyamanan, hiburan, kecepatan, kesenangan, dan kesehatan dan *perishable* atau asa tidak mungkin disimpan sebagai persediaan yang siap dijual atau dikonsumsi pada saat diperlukan.

Dalam kehidupan suatu organisasi, khususnya Perguruan Tinggi yang

merupakan industri jasa yang bersifat profesional yang didasarkan pada produk jasa intelektual di mana penyajiannya bersifat langsung, maka kualitas pelayanan yang disajikan sangat dipengaruhi oleh tenaga dosen yang kompeten, profesional dalam bidangnya dan memberi kuliah secara teratur. Menurut Redja dkk (1994) dosen merupakan tenaga penggerak sistem pendidikan, berfungsi membantu terciptanya kesempatan belajar dan memperlancar terjadinya proses pendidikan yang menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Sebagai produk utama dari perguruan tinggi adalah *learning*, yaitu proses belajar mengajar. Sedangkan produk sampingannya berupa (1) *personal self discovery*; (2) *career choice and placement*; dan (3) *direct satisfactions and enjoyment*.

Mahasiswa yang masuk sebuah perguruan tinggi tentu mempunyai banyak harapan, diantaranya seperti disebutkan di atas adanya kematangan pribadi, dengan tambahan pengalaman berinteraksi dikampus, adanya kesempatan lapangan kerja, pengembangan karir dan adanya kepuasan kesenangan, kebanggaan sebagai mahasiswa di Perguruan Tinggi tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bowen dalam Alma (2003). Menurut Alma (2003:140) aspek-aspek yang berperan dalam pemasaran jasa pendidikan yang meliputi (1); dosen dan penelitian; (2) perpustakaan; (3) teknologi pendidikan; (4) kegiatan olahraga; (5) kegiatan *marching band* dan tim-tim kesenian; (6) kegiatan keagamaan; (6) *advertising* dan *publicity*; (7) membantu kemudahan mendapat dan mengurus pekerjaan (bursa kerja); (8)

penerbitan kampus (jurnal, bulletin, majalah ilmiah, surat kabar kampus, dan lain-lain);

Kepuasan Pelanggan

Menurut Gerson (2004) kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui. Sedangkan menurut Kotler dalam Lupiyoadi (1992:158) mendefinisikan kepuasan merupakan tingkat perasaan di mana seseorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk/jasa yang diterima dan yang diharapkan. Jika barang dan jasa dibeli cocok dengan apa yang diharapkan konsumen, maka akan terdapat kepuasan dan sebaliknya. Bila kenikmatan yang diperoleh konsumen melebihi harapannya, maka konsumen betul-betul puas, mereka akan mengacungkan jempol, dan mereka akan mengadakan pembelian ulang serta mengajak teman-temannya (Alma, 2003:33). Dalam menentukan tingkat kepuasan, seorang pelanggan melihatnya dari nilai lebih (*value added*) barang/jasa yang mereka terima. Dan hal ini muncul teori yang disebut $CDV = customer\ delivered\ value$ (nilai yang diterima pelanggan) yaitu selisih antara: $total\ customer\ value - total\ customer\ cost$. *Total customer cost* berarti jumlah segala pengorbanan yang dikeluarkan oleh seseorang untuk memperoleh barang/jasa. Pengorbanan yang dikeluarkan oleh mahasiswa berupa uang membayar segala biaya pendidikan, waktu yang dihabiskan dan jernih payah mereka mengikuti perkuliahan, harus diimbangi dengan layanan yang diberikan PTS. Oleh karena itu, tujuan pemasaran adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam rangka menarik calon mahasiswa. Semua rantai nilai yang ada harus

dan (9) persatuan alumni.

menciptakan nilai tambah bagi mahasiswa. Semua personil, serta proses pendidikan sebagai rantai nilai utama harus dapat memberikan kepuasan dalam layanan kepada mahasiswa.

Menurut Zeithaml *et al.* dalam Arief (2003) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa ada sepuluh kriteria atau dimensi yang dapat digunakan untuk menilai kualitas pelayanan. Kesepuluh dimensi kualitas pelayanan tersebut adalah 1) fasilitas fisik, yang menggambarkan penampilan dan kondisi fisik fasilitas/saran, bangunan, staf/karyawan, dan yang lainnya yang digunakan dalam proses pengadaan jasa bagi nasabah; (2) keandalan, mencerminkan tingkat kepercayaan dan kemampuan memproduksi tingkat pelayanan yang bersama secara berulang, tepat, dan akurat; (3) tanggap, kecepatan respon pelayanan yang diberikan kepada nasabah; (4) kompetensi, menunjukkan tingkat kemampuan dan pengetahuan dari penyedia jasa pelayanan; (5) tata krama, yaitu sikap dan cara pelayanan yang diberikan kepada nasabah; (6) kredibilitas, yakni nama baik dan reputasi perusahaan penyedia jasa pelayanan; (7) keamanan, yaitu keamanan fisik serta sistem prosedur, dan atau kerahasiaan informasi nasabah yang harus dipegang oleh pihak bank; (8) akses, yaitu kemudahan menghubungi petugas/pejabat, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui sarana telekomunikasi); (9) komunikasi, yaitu kejelasan dan kemudahan dipahaminya informasi yang diberikan kepada nasabah;

dan (10) pemahaman/perhatian terhadap nasabah, yakni adanya usaha untuk mengetahui keadaan serta kebutuhan nasabah.

Kemudian Zeithaml *et al.* meringkas 10 dimensi tersebut dalam lima dimensi yang disebut dimensi SERQUAL yaitu (1) bukti fisik, yaitu kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal; (2) keandalan, yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya; (3) daya tanggap, yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas; (4) jaminan dan kepastian, yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan pada perusahaan. Terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi, dan sopan santun; (5) empati, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Sedangkan menurut Sviokla dalam Lupiyoadi (2001:146) kualitas memiliki delapan dimensi pengukuran yang terdiri dari aspek-aspek sebagai berikut (1) kinerja, dalam hal kinerja merujuk pada karakter produk inti yang meliputi merek, atribut-atribut yang dapat diukur, dan aspek-aspek kinerja individu; (2) keberagaman produk, dalam hal keberagaman produk dapat berbentuk produk tambahan dari suatu produk inti yang dapat menambah nilai suatu produk; (3) keandalan, dimensi ini berkaitan dengan timbulnya kemungkinan suatu produk mengalami keadaan tidak berfungsi

(*multifunction*) pada suatu periode; (4) kesesuaian, yaitu dimensi lain yang berhubungan dengan kualitas suatu barang adalah kesesuaian produk dengan standar dalam industrinya. Kesesuaian suatu produk dalam industri jasa diukur dari tingkat akurasi dan waktu penyelesaian termasuk juga perhitungan kesalahan yang terjadi, keterlambatan yang tidak dapat diantisipasi dan kesalahan lain; (5) Daya tahan/ketahanan. Ukuran ketahanan suatu produk meliputi segi ekonomis maupun teknis. Secara teknis, ketahanan suatu produk didefinisikan sebagai sejumlah kegunaan yang diperoleh oleh seseorang sebelum mengalami penurunan kualitas. Secara ekonomis, ketahanan diartikan sebagai usia ekonomis suatu produk dilihat melalui jumlah kegunaan yang diperoleh sebelum terjadi kerusakan dan keputusan untuk mengganti produk; (6) kemampuan pelayanan, yaitu kemampuan pelayanan bisa juga disebut dengan kecepatan kompensasi, kegunaan dan kemudahan produk untuk diperbaiki; (7) estetika merupakan dimensi pengukuran yang paling subjektif. Estetika suatu produk dilihat melalui bagaimana suatu produk terdengar oleh konsumen, bagaimana tampak luar suatu produk, rasa maupun bau. Jadi, estetika jelas merupakan penilaian dan refleksi yang dirasakan konsumen; dan (8) kualitas yang dipersepsikan, dalam hal ini konsumen selalu memiliki informasi yang lengkap mengenai atribut-atribut produk dan jasa. Namun demikian biasanya konsumen memiliki informasi tentang produk secara tidak langsung, misalnya melalui merek, nama, dan negara produsen. Ketahanan produk misalnya, dapat menjadi sangat kritis dalam pengukuran kualitas produk.

Hipotesis Penelitian

Penelitian yang pernah dilakukan terkait dilakukan mengenai kualitas adalah penelitian yang dilakukan oleh Simatupang (2008) penelitian ini mengacu pada pendekatan lima dimensi kualitas jasa yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty* dan *tangibles*. Kriteria yang digunakan dalam penelitian adalah responden dari peserta kursus di Lembaga Pendidikan Kejuruan (LPK) Kota Yogyakarta. Data-data dalam penelitian diperoleh dari hasil kuesioner terhadap reponden. Kemudian skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal dengan model skala *Likert* dan alat analisis yang digunakan adalah sakala korelasi Kendal tau-b untuk mengetahui gap hubungan antara kualitas dengan kepuasan konsumen. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan diperoleh hasil bahwa (1) *reliability* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan konsumen, (2) *responsiveness* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan konsumen. (3) *assurance* memiliki hubungan positif dan

signifikan kepuasan konsumen, (4) *emphaty* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan konsumen, dan (5) *tangible* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan konsumen.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan tinjauan teori yang telah dikemukakan, penelitian mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Tangibles* berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa AKSEMA LEPISI Tangerang.

H₂: *Reliability* berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa AKSEMA LEPISI Tangerang.

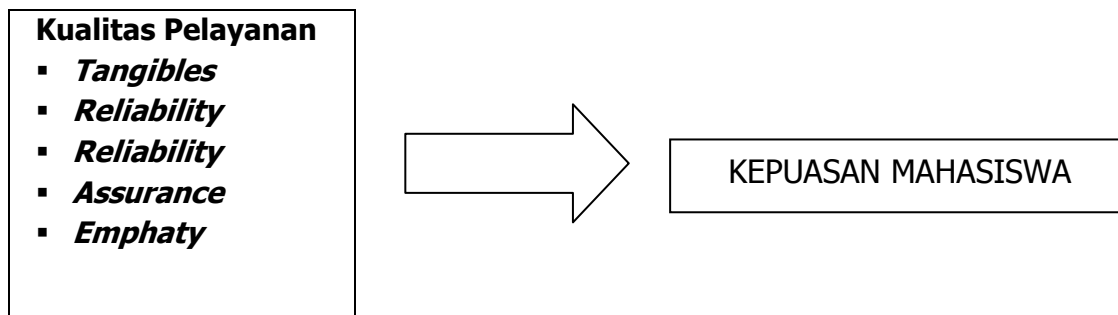
H₃: *Responsiveness* berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa AKSEMA LEPISI Tangerang.

H₄: *Assurance* berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa AKSEMA LEPISI Tangerang.

H₅: *Emphaty* berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa AKSEMA LEPISI Tangerang.

Secara skematis, dapat hipotesis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1
Model keterkaitan *Tangibles*, *Reliability*, *Reliability*, *Assurance*, dan *Emphaty* dengan Kepuasan Mahasiswa



METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel, dan Pengumpulan Data

Populasi dan penelitian ini adalah mahasiswa semester II, IV, dan VI Akademi Sekretari dan Manajemen-LEPISI Tangerang untuk program studi Sekretari dan Manajemen Administrasi Akuntansi, yang jumlah keseluruhan sebanyak 597 orang. Dari populasi tersebut, sampel yang ditarik dan dijadikan responden ditetapkan sebanyak 150 orang (25% dari populasi). Jumlah penarikan sampel tersebut ditetapkan berdasarkan pendapat yang disampaikan Gay & Diehl dalam Kuncoro (2003:111) yang menyarankan agar peneliti menetapkan sedikitnya 30 sampel atau berkisar 10% sampai dengan 20% dari populasinya.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel random stratifikasi proporsional, yaitu melakukan pengelompokan populasi dengan kriteria tertentu (dalam penelitian ini yaitu berdasarkan semester) dan banyaknya sampel akan proporsional dengan jumlah elemen setiap unit pemilihan sampel. Berdasarkan kesamaan semester masing-masing mahasiswa AKSEMA LEPISI kemudian masing-masing sub populasi (semester) tersebut diambil sampel secara acak proporsional, masing-masing sebesar 25%. Secara lebih lengkap. Mengenai distribusi kuisisioner dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Distribusi Proporsi Pengambilan Sampel Penelitian

Semester	Sub Populasi	Sampel 25% dari Sub Populasi
II	186 Orang	47 Orang
IV	175 Orang	44 Orang
VI	236 Orang	59 Orang
Jumlah	597 Orang	150 Orang

Pertanyaan penelitian akan ditanyakan langsung kepada mahasiswa tersebut dengan menggunakan instrument kuisisioner tertutup, dengan pilahan *rating* untuk menilai jawaban mulai dari skor 1 (terendah) sampai dengan skor % (tertinggi). Selanjutnya setiap poin jawaban penelitian yang dipeoleh akan diolah dan dihitung nilai rata-ratanya, sehingga satu responden akan mempunyai satu nilai

tertentu untuk setiap variabel penelitian yang diajukan. Penelitian ini dilakukan selama dua bulan yaitu bulan Mei sampai dengan Juni 2008, mulai dari tahap persiapan hingga pembuatan analisis. Selanjutnya data yang berupa jawaban penelitian akan dianalisis dengan menggunakan regresi berganda dengan bantuan komputer dengan program *SPSS Release 12 for Windows*.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kualitas Jasa

Menurut Kotler (1997) yang dikutip oleh Yazid (2001) jasa adalah setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip *intangible* dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksinya bisa juga tidak terikat pada suatu produk fisik. Konstruk kualitas jasa diukur dengan menggunakan 20 pertanyaan

yang dengan menggunakan skala *likert* yang dimulai dengan dari sangat tidak setuju dengan skor 1 hingga sangat setuju dengan skor 5. Pertanyaan ini diadopsi dan dikembangkan dari penelitian Zeithaml *et al.* (1988). Kualitas jasa diukur dari (1) *reliability*, (2) *responsiveness*, (3) *assurance*, (3) *emphaty*, dan (4) *tangibel*.

Kepuasan Konsumen

Menurut Gerson (2004) kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui. Sedangkan menurut Kotler dalam Lupiyoadi (2001:158) mendefinisikan kepuasan merupakan tingkat perasaan di mana seseorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk/jasa yang diterima dan

yang diharapkan. Konstruk ini didasarkan pada 5 pertanyaan yang diukur melalui pertanyaan yang mengarahkan pada kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen ini diukur dengan skala *likert* yang dimulai dengan dari sangat tidak setuju dengan skor 1 hingga sangat setuju dengan skor 5.

Analisis Data

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda (*multiple regression*) merupakan metode statistic yang dipergunakan untuk menentukan pengaruh lebih dari dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Tujuannya adalah untuk meramalkan atau memperkirakan nilai variabel terikat dalam pengaruh dengan variabel tertentu. Dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh atau hubungan kualitas pelayanan dengan kepuasan mahasiswa Akademi Sekretari dan Manajemen LEPI SI Tangerang. Bentuk umum persamaan regresi berganda pada penelitian ini adalah (Lupiyoadi, 2001:199):

$$\text{Matematis} = \beta_0 + \beta_1 \text{DT} + \beta_2 \text{DR} + \beta_4 \text{DA} + \beta_5 \text{DE} + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan: KK: Kepuasan Konsumen; DT: Dimensi *Tangible*; DR: Dimensi *Reliability*; DR: Dimensi *Responsiveness*; DA; Dimensi *Assurance*; DE; Dimensi *Emphaty*; ε = *error term*.

Dalam penelitian ini di uji pada tingkat kepercayaan (*degree of freedom*) yang dipakai adalah 95% dengan tingkat kesalahan $\alpha = 5\%$ (0,05).

HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Ketepatan pengujian hipotesis sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Data penelitian tidak akan berguna bilamana instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data tidak memiliki validitas dan reliabilitas yang memenuhi persyaratan minimal. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengetahui akurasi dan konsistensi data yang dikumpulkan. Uji validitas menggunakan *pearson correlation* dengan cara menghitung korelasi antara nilai masing-masing butir pertanyaan dan total nilai. Jika nilai *pearson correlation* bernilai positif dan signifikan maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan

valid. Hasil pengujian tersebut dapat menentukan item-item pernyataan mana saja dalam suatu variabel yang tidak akan dipergunakan atau yang akan digunakan. Uji Reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* konvergen yang cukup atau adanya konsistensi internal yang merupakan pengukuran korelasi antar item. Konsistensi internal mengimplikasikan banyaknya item yang mengukur sebuah konstruk dan saling terkait satu item dengan yang lain. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dimensi Variabel	Item Alpha	Koefisien Cronbach	Pearson Correlation*
<u>Variabel Kualitas</u>		0,677	
<i>Tangible</i>	4		0,523-0,780
<i>Reliability</i>	4		0,502-0,643
<i>Responsiveness</i>	4		0,602-0,684
<i>Assurance</i>	4		0,493-0,750
<i>Emphaty</i>	4		0,394-0,803
<u>Variabel Kepuasan Konsumen</u> KK1, KK2, KK3, KK4, dan KK5	4	0,822	0,632-0,714

*signifikan <0,01

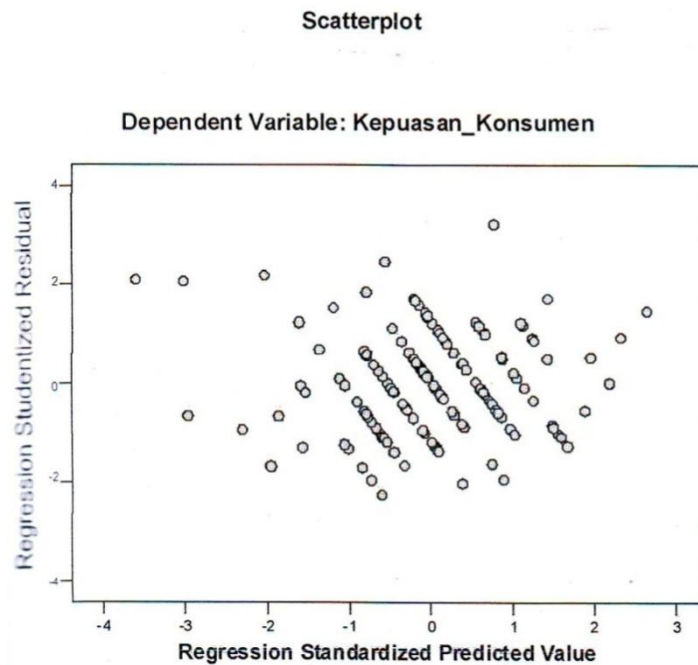
Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik untuk menguji pemenuhansyarat regresi. Uji asumsi klasik menurut Gujarati (2003) secara umum terdiri dari (1) Normalitas, untuk

mendeteksi apakah nilai residual setiap modal regresi berdistribusi normal dengan menggunakan *uji Kolmogorov-Smirnov* yang ditunjukkan dengan nilai Z yang tidak signifikan, dan (2) Heteroskedastisitas, untuk

mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan menggunakan *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID). Apabila pada *scatter plot* tersebut tidak membentuk pola-pola tertentu yang beraturan atau titik-titik

menyebar secara merata, maka diasumsikan tidak terjadi heteroskedastisitas dan (c) Multikolinieritas, untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari *tolerance value* $\geq 0,1$ dan *variance inflation factors* (VIF) ≤ 10 (Hair *et al.* 2006).



Gambar 3
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pengujian Hipotesis

Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis pada penelitian menggunakan *multiple regression analysis* untuk menguji kelima hipotesis. Statistic deskriptif dapat dilihat dalam Tabel 3 dan hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dalam Tabel 4 berikut ini:

Tabel 3
Statistika Deskriptif

Variabel	Mean	Standard Deviation	Theoretical Range
<i>Tangibles</i>	3,7317	0,52624	1-5
<i>Reliability</i>	3,7917	0,44629	1-5
<i>Responsiveness</i>	3,5050	0,45472	1-5
<i>Assurance</i>	3,8667	0,45490	1-5
<i>Emphaty</i>	3,3900	0,53914	1-5
Kepuasan Konsumen	3,7933	0,40229	1-5

Sumber: Data Primer yang diolah

Tabel 4
Pengaruh Tangibles, Reliability, Reliability, Responsiveness, Assurance dan Emphaty terhadap Kepuasan Mahasiswa

Variabel	B	t	p-value	Tolerance	VIF
<i>Konstanta</i>	-0,399	-0,254	0,652		
<i>Tangibles</i>	0,243	6,361	0,000	0,727	1,375
<i>Reliability</i>	0,237	5,424	0,000	0,775	1,291
<i>Responsiveness</i>	0,217	4,710	0,000	0,668	1,497
<i>Assurance</i>	0,398	8,118	0,000	0,591	1,693
<i>Emphaty</i>	0,212	5,462	0,000	0,669	1,494

*Adjusted R*²: 0,827; *F*_{5, 150}: 143,171; *p-value*: 0,000

Hasil pengujian hipotesis yang pertama sampai dengan hipotesis kelima terlihat pada koefisien pada pengujian secara individu antara *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Emphaty* mempunyai pengaruh pada kepuasan mahasiswa. Angka **p=0,000 (p<0,01**, menunjukkan bahwa *H_a* diterima, atau sebenarnya terdapat pengaruh secara individu antara *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Emphaty* pada kepuasan mahasiswa (hipotesis terdukung). Artinya semakin tinggi perwujudan antara *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Emphaty* pada mahasiswa, maka akan semakin meningkat kepuasan mahasiswa.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN REKOMENDASI

Hasil penelitian ini mendukung semua hipotesis. Hasil temuan mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara individu antar *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Emphaty* pada kepuasan mahasiswa. Semakin tinggi semakin tinggi perwujudan kinerja *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Emphaty*, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan mahasiswa.

Hasil penelitian dapat memberikan kontribusi bagi pengelola Akademi Sekretari dan Manajemen Lepisi dalam kepuasan mahasiswa secara keseluruhan dengan meningkatkan perwujudan *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Emphaty* sehingga dapat dihasilkan pelayanan yang paling optimal.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk penelitian berikutnya, yaitu penggunaan kuisioner dalam pengumpulan data tidak cukup, sehingga kesimpulan mengenai pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Mahasiswa Akademi Sekretari dan Manajemen Lepisi akan berbeda apabila data didukung melalui wawancara dan observasi terhadap responden.

Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah (1) menyebarkan kuisioner dengan metoda wawancara atau observasi langsung dengan responden; (2) variabel penelitian dapat dikembangkan dengan menambah variabel lain yang terkait kualitas pelayanan atau bisa melakukan uji beda dengan menggunakan sampel perguruan tinggi swasta lainnya dan negeri,

serta (3) menambah jumlah sampel dan tidak hanya di satu kampus dan satu kota memperluas lokasi pengambilan sampel saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2003. Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan. Cetakan pertama. Bandung: Alfabeta
- Alma, Buchari. 2002. Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Edisi Revisi. Bandung: Alfabeta.
- Arief, Mts. 2003. The Theoretical frame work and Practical of Service Quality: Post Purchase Decision and Customer Relationship". STIE Kusuma Negara.
- Darjowidjodjo, Soenjono. 1991. Pedoman Pendidikan Tinggi. Edisi Pertama Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia (2003). Jakarta: PT. Grasindo.
- Furqon. 1997. Statiska Terapan untuk Penelitian. BAndung: Alfabeta
- Gerson, Richard F. 2004. Mengukur Kepuasan Pelanggan. Jakarta: PPM.
- Irawan, Handi. 2002. 10 Prinsip Kepuasan Pelanggan. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- J. Supranto. 2001. Pengukuran tingkat Kepuasan Pelanggan: Untuk Meningkatkan Pang Pasar . Jakrta : Rineka Cipta
- Kennear, C. Thomas; Bernhardt, L. Kanneth and Krentler, A. Kathleen. 1995. Principles of Marketing. Fourth Edition. New York: Harper Collins .
- Kotler, Philip. 2002. Manajemen Pemasaran. Edisi. Jakarta: Millennium, Prenhallindo.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi. Bagaimanakah meneliti dan Menulis Tesis. Jakarta: Erlangga
- Lamb, Charles W; Hair, Joseph F dan McDaniel, Carl. 2001. Pemasaran, Jakarta: Salemba Empat.
- Lupiyoadi, Rambat. 2001. Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Lupiyoadi, Rambat. 2003. Seminar: "Urgensi dan Teknik Pengukurab Kualitas Jasa, Kepuasan Konsumen dan Dampaknya Terhadap Perilaku Konsumen". Jakarta: STIE
- Sugiyono. 2002. Metode Penelitian Bisnis. Cetakab keempat. Bandung: Alfabeta
- Sumarman, Ujan. 2003. Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Undang-undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Edisi Pertama. Jakarta: Biro Hukum dari Organisasi Sekretariat Jendral Departemen Pendidikan Nasional.
- Wijaya, Cece; Djajuri, Djaja dan Rusyan, A. Tabarni (1992). Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan dan Pengajaran. Bandung: Remaja Rusdakarya Offset
- Yazid, 2003. Pemasaran Jasa: Konsep Jasa: Konsep dan Implementasi. Edisi Kedua. Yogyakarta: EKONNOSIA.

IMPROVE THE SEPAKING SKILL OF STUDENTS OF SECRETARY THROUGHOUT PICTURES

DEVI HELLYSTIA

Staff Akademi Sekretari dan Manajemen LEPISI

ABSTRACT

This paper aims to improve the speaking skill of students of secretary. Speaking is the most demanding skill for students of secretary to be mastered, since they are being prepared to be professional secretaries who are capable to speak English actively. This method of learning speaking is arranged for basic level. Since this method can be applied effectively to stimulate their speaking skill at the basic level.

Keywords: *Improve, skill, pictures*

INTRODUCTION

There are four skills involved in the process of learning a language, they are, listening, speaking, reading, and writing. These four language skills are related each other in two ways, first, direction of communication, and second, the method of communication. Written and oral communication must be practiced extensively to be mastered by the students. Many kind of speaking activities can be designed around the theme of exchange personal information. Actually there are some ways to improve students' speaking skill, but using pictures is the most effective way to improve students' speaking skill.

PICTURES AS ONE OF EFFECTIVE WAYS TO IMPROVE STUDENTS' SPEAKING SKILL

Pictures are valuable in speaking activities. Appropriate pictures provide cues, prompts, situations, and non verbal aid for communication. Students at the basic level can take all benefits from using pictures in speaking activities. They can express their feelings, emotions, and it will help them to make the listener understand to what they say by seeing at the pictures. As most of the students at the basic level have a very

limited word and they may create grammatical errors while they are speaking. "The ability to speak a second or foreign language well s very complex task if we try to understand the nature of what appears to be involved. To begin with, speaking is used for many different purposes, and each purpose involves different skills" (Richard and Renandya, 2002:201). Unfortunately most Students of foreign language in

Indonesia have less opportunity to practice speaking English outside the classroom, as English is only a foreign language which means, English is hardly actively used by most of Indonesian that is why most of them have a very poor skill in speaking English. To overcome this problem, teacher should be creative to find some ways in order the students have a lot of speaking practices in the class. When the students are working on speaking activities teachers are trying to get them to say what students want to say.

The students can directly practice their speaking through the pictures that they have drawn by theme selves and teachers will ask them to tell what the pictures are about and will ask them to give the reason why they draw the pictures. According to Doff (1988) that, "At least two types of questions may be asked using pictures. In type (1) Questions relate directly to what is seen in the pictures, and in type (2) The questions ask students to imagine and interpret the picture beyond what is seen clearly in it. The teachers can use simple and clear pictures to present new language and mime. Or act situations. Every speaking activity, keep the activity fun and simple, do not make hard speaking activities and listening, make sure the balances im between speaking and listening, always improve what students do to improve their speaking. The students must be controlled and guided by the teacher. When students are controlled and guided by the teacher, they ca produce correct and effective language. "Controlled hand in hand with presentation since it is important that pupils try out a new language as soon as they have heard it. In controlled practice there is very little chance that pupils can make a mistake" (Scott and Ytreberg, 1990:37). Every time they make a mistake, teacher should make a

correction. Teacher should be able to create different presentations in speaking class, because sometimes students are difficult to speak or to convey something in the class during the speaking practices. There are some problems usually faced by students at the basic level of speaking class (1) Students do not want to speak at all, since they are afraid of making mistakes; (2) The students feel ashamed with their friends; and (3) The students have a Lack of vocabularies, grammatical and semantic rules. Penny Ur (1996:121) expressed that: Unlike reading, writing, and listening activities, speaking requires some degrees of real time exposure to an audience. Learners are often inhibited about trying to say things in foreign language in the classroom: worried about making mistakes, fearful of criticism or loosing face, or simply shy of the attention that their speech attracts.

Speaking class a should be interactive which means the students should be involved in teaching learning process that have related to their needs, so the teacher can be able to recognize students problems when they express and describe their pictures stories. According Kang Shumin (2002:209) *Effective interactive activities should be manipulative, meaningful, and communicative, involving learners in using English for a variety of communicative purposes. Specially, they should (1) Be based on authentic or naturalistic source materials; (2) Enable learners to manipulate and practice specific features of language; (3) Allow learners to rehearse, in class, communicative skills they need in the real world; and (4) Activate psycholinguistic process of learning.*

Pictures are all around us every day, it can be used in the class room as well during

speaking class practices. They create an enjoyable thing for the students and can stimulate students to speak in their own language. Hadinata (2002) stated that *Pictures from previous lessons would be most ideal, for students already would be familiar with the words, phrases, and*

sentences needed to describe the pictures. How about a story known to your students which is given in pictures and student is asked to narrate in English? Pictures cues are very helpful in teaching tenses in English.

HOW TO PREPARE AND USING PICTURES IN SPEAKING CLASS

Teachers can prepare some kind of pictures related to the theme by which students can express their feelings, expressions, ideals or opinions. Teachers have to find the different kinds of pictures which make the students feel interesting and have motivated to speak or to convey their ideals. Here are some pictures that can be applied by the teacher in their speaking class:

1. Digital Photos

Nowadays digital technology has been widespread and accessible, and so teachers can take some digital pictures in their speaking class. One picture can create different versions of stories. Each student is able to create their own story based on what they are thinking about the pictures.

2. Internet

Internet become a fascinating source to find some pictures. Teachers are able to use internet to find some pictures they need. They only type the topic that they need are going to use in their speaking class, then the internet will give different pictures which are related to the topic.

3. Magazines and newspapers

These provide a constant supply of topical pictures in a wide range of

styles, colorful photographs. There are also ready-made picture stories in the form of cartoon strips and comic which can be used, perhaps after deleting any text which appear.

4. Drawing

Teachers are able to ask the students to draw their own picture stories. These pictures can be used to help them to express a story and enable them to convey what they are thinking about.

5. Pocket Pictures

Teachers can also use pocket pictures in different themes in their speaking class. Teacher can ask the students to pick out one of the pictures and they are asked to convey what they are thinking after looking at the selected picture.

Pictures can be used to encourage students in developing creativity to compose a story as well as pictures can be used to stimulate their spoken communication skills. There are some findings in using pictures in speaking class for the basic level students of secondary:

- a. It can be found that students respond well to tell their stories. It is a challenging activity which can be done personally, in pair or as a

- group, depending on the personalities of the learners and the size of the group.
- b. To create a story-telling more interactive, those students who are listening make notes and react to the story with appropriate interest.
 - c. Instead of just responding to a picture story, student can be fully involve in making it, collecting their own pictures and the teacher asks them to change the pictures with their friends then asks them to tell the story based on the pictures by using their own version.

CONCLUSION

In conclusion, using to improve students' speaking skill is the best way because it provides a chance for students to speak. They can speak fluently using a pictures if they are not lack of vocabulary and master the structure. Designing interesting speaking activities by using pictures, encourage students to speak. Teaching speaking by pictures give some ideals that stimulate the teacher to be creative in finding some interesting material for their class. The most important aspect of preparing the students to speak in real life is to give them as many opportunities as possible to practice producing unplanned, spontaneous and meaningful sentences.

REFERENCES

- Goodman, Jennifer. (2006) . <http://us.mc449.mail.yahoo.com/mc/BBC>
British Council teaching English-Resources-Picture stories in the communicative classroom.
- Hadinata, Purwano. (2006). *Teaching Speaking*. Available:
[File//F:\The World of Language Teaching Speaking \(6\),2006.](File//F:\The World of Language Teaching Speaking (6),2006)
- Hebert Julie. (2002). *PracTESOL: it's not what you say, but how you say it!*.
 UK: Cambridge University Press.
- Richards, Jack C. and Willy Renandya. (2002). *Methodology in Language Teaching: An Antilogy of Current Practice. Edition*. UK: Cambridge University Press.
- Sasson, Dorit. (2007). *Improve Speaking Skills*. Available:
<http://us.mc449.mail.yahoo.com/mc/Improve Speaking Skills Tips and Teachniques for Speaking and Presentation Skills..com> Scott, Wendy A. and Lisbeth H.
- Yterberg. 1990. *Teaching English to Children*. United States of America:New York:Longman
- Shumin, Kang. (2002). Factor to Consider: *Developing adult ELF Students' Speaking Abilities*
 UK: Cambridge University Press.
- Ur, Penny.(1991). *A course in Language Teaching: Practice and Theory*. United Kindom:
 Cambridge University Press.

PENGUMPULAN BAHAN BUKTI PEMERIKSAAN YANG LEBIH BAIK MELALUI KONFIRMASI DALAM PRAKTEK PEMERIKSAAN AKUNTAN

AMIR HAMZAH

Staff pengajar Akademi dan Sekretari dan Manajemen Lepisi

A B S T R A K

Desain yang baik dalam melakukan praktek audit melalui konfirmasi/penegasan mencakup bukti pihak ke tiga yang sangat bernilai terkait dengan penyajian laporan keuangan dari manajemen. Konfirmasi dapat merupakan alat yang efektif jika berkaitan dengan perkiraan-perkiraan yang mencakup utang-utang dan piutang-piutang, sediaan, investasi, dalam saham, batas kredit dan utang aktual atau utang kontingensi. Prosedure konfirmasi dapat juga memberikan bukti-bukti audit yang dapat membantu menentukan penyajian pendapatan-pendapatan yang kompleks yang telah menjadi ikatan atau transaksi khusus dengan pihak ke tiga yang telah tepat dan disajikan saldonya serta informasi lain dari lembaga keuangan atau perusahaan.

Kata kunci: Pengumpulan bahan bukti, konfirmasi, dan praktek pemeriksaan akuntan.

Tulisan ini mencoba menggarisbawahi berbagai cara untuk meningkatkan efektifitas penggunaan konfirmasi audit sebagai cara pengumpulan bahan bukti dan meningkatkan tingkat jawaban. Penulis juga menjelaskan beberapa hal yang unik, penting, ataupun kekurangan pengertian tentang berbagai aspek dari praktik pemeriksaan akuntan yang sesuai dengan Standar Pemeriksaan Akuntan.

Penerima konfirmasi piutang lebih menyukai untuk memberikan jawaban dan melakukan indentifikasi atau penjelasan jika dalam permintaan konfirmasi dicantumkan informasi seperti penyajian saldo bulanan. Hal ini sangat membantu dalam hal memasukkan permintaan daftar faktor yang belum terbayar dan kredit-kredit yang tidak disetujui dalam saldo konfirmasi. Faktor yang dapat mempengaruhi tingkat jawaban yang diterima adalah:

1. Konfirmasi dikirimkan kepada pihak ke tiga yang merupakan petugas utama dari suatu tempat transaksi
2. Pengaturan batas waktu pemberian jawaban
3. Penggunaan surat yang ditimpali dengan e-mail

PERMINTAAN KONFIRMASI POSITIF

Ketika dilakukan konfirmasi positif, dalam hal penerima konfirmasi diminta untuk memberikan jawaban langsung kepada pemeriksa yang menyatakan dia setuju atas informasi yang disampaikan dalam konfirmasi, konfirmasi akan dikembalikan dalam hal terdapat pengecualian atas informasi yang disajikan baik secara kualitatif dan kuantitatif.

Alasan yang disampaikan oleh penerima konfirmasi merupakan bahan evaluasi oleh pemeriksa. Pemeriksaan tetap harus menjaga pengendalian dalam proses konfirmasi.

Pemeriksa perlu memperhatikan pengecualian-pengecualian yang disampaikan oleh pelanggan yang menjawab permintaan konfirmasi sehingga dapat disimpulkan

terjadinya salah saji. Ketika pemeriksaan menemukan salah saji dari suatu sampel transaksi maka pemeriksa akan meminta

manajemen untuk menguji seluruh kelas transaksi yang telah diambil sampelnya.

AUDIT ATAS KONFIRMASI SECARA ELEKTRONIK

Secara umum para pemeriksa akan melakukan konfirmasi saldo kas walaupun resiko terjadinya salah saji adalah rendah dalam saldo kas. Dalam beberapa kasus, para pemeriksa dapat membuat permintaan konfirmasi secara *online*, meskipun berdasarkan Pernyataan Standar Pemeriksaan Akuntan atas permintaan konfirmasi secara *online* bukan merupakan prosedur konfirmasi. Dengan demikian prosedur konfirmasi elektronik hanya dapat digunakan sebagai

prosedur audit tambahan dalam mengaudit Piutang. Jika harus dilakukan konfirmasi secara elektronik maka pemeriksa harus memahami benar dengan proses konfirmasi elektronik dan pemeriksaan memahami proses yang terjadi pada perusahaan yang memberi jasa konfirmasi termasuk mencakup keamanan kata sandi, penggunaan sistem tertutup dan pelaksanaan enkripsi.

PERMINTAAN MANAJEMEN UNTUK TIDAK MELAKUKAN KONFIRMASI

Secara situasional manajemen meminta pemeriksa untuk tidak melakukan konfirmasi terhadap informasi saldo dan informasi lainnya dengan alasan kepentingan hukum. Sebagai contoh, para pelanggan untuk tabungan dan pinjaman secara individu meminta untuk tidak menerima laporan bulanan (rekening bulanan) ataupun catatan yang terkait dengan tabungan dan pinjamannya. Beberapa alasan lain yang sering diajukan adalah adanya perbedaan saldo antara klien dengan penerima konfirmasi.

Jika manajemen meminta auditor untuk tidak mengkonfirmasi terhadap informasi-informasi pokok dan permintaan didasarkan pada alasan yang tidak masuk akal dan menempatkan pembatasan ruang lingkup audit secara signifikan, normalnya auditor akan memberikan opini *disclaimer* atau menolak penugasan. Pemeriksa kemungkinan mencari pendapat atau nasehat dari penasehat hukum.

PERSYARATAN KONFIRMASI ATAS PERJANJIAN YANG KOMPLEK DAN TIDAK BIASA

Transaksi bolak-balik atau terhubung dapat menjadi pusat perhatian dalam industri dimana akan mengarahkan pada pendapatan daripada sumber-sumber pendapatan. Transaksi-transaksi bolak-balik terjadi ketika perusahaan atau organisasi mencatat seolah-olah terjadi transaksi penjualan dengan pelanggan, akan tetapi pengembalian penjualan tersebut dilakukan dengan terjadinya pembelian kembali oleh perusahaan atau organisasi dari pelanggan tersebut, biasanya dilakukan pada periode akuntansi yang berlainan.

Transaksi yang bersifat bolak-balik (*round-trip*) dan terhubung (*linked*) harus menjadi perhatian pemeriksa sehingga diperlukan prosedur audit tambahan untuk meyakinkan tidak terjadi salah saji terhadap transaksi tersebut. Beberapa hal yang perlu ditambahkan dalam melakukan konfirmasi adalah adanya persyaratan-persyaratan transaksi dan adanya perjanjian tambahan yang biasanya mengikuti perjanjian utama. Pada kasus Enron terdapat perjanjian tambahan yang tidak diberikan kepada Pemeriksa. Enron menggunakan jasa SPES

untuk konsolidasi utang, penurunan aset, dan kerugian-kerugian.

Perjanjian samping/tambahan pemberian kompensasi diluar keuangan terhadap kerugian-kerugian yang terjadi oleh SPEs ternyata tidak disampaikan ke pemeriksa. Dalam perjanjian sampingan ternyata mencakup penerbitan saham tambahan dari Enron, pelanggaran 3% modal dari luar, pada saat yang bersamaan, dan untuk tidak dikonsolidasikan.

Diperlukan perhatian khusus dari pemeriksa jika melakukan konfirmasi terhadap persyaratan-persyaratan dan perjanjian samping yang mungkin ada, pada tabel 1 disampaikan beberapa kondisi yang membutuhkan dilakukan konfirmasi adanya perjanjian samping dan adanya persyaratan-persyaratan tertentu dari suatu transaksi.

Tabel 1: **KONFIRMASI AUDIT**

<p>Kondisi lingkungan yang meningkatkan kebutuhan untuk melakukan konfirmasi adanya persyaratan-persyaratan transaksi dana adanya perjanjian samping/tambahan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan yang signifikan dan volume penjualan berdekatan dengan berakhirnya periode pelaporan • Kontrak dan provisi kontrak yang tidak standar • Surat kuasa yang digunakan dalam pembuatan kontrak perjanjian • Tanggal-tanggal tidak biasa dalam kontrak dan dokumen pengapalan • Kontrak dan transaksi terhubung • Identifikasi terhadap transaksi yang ditagihkan dan ditahan • Syarat perpanjangan pembayaran atau angsuran piutang yang tidak standar • Selang waktu yang dimiliki Departemen Akuntansi untuk mencatat transaksi penjualan atau aturan melakukan monitoring terhadap para distributor dan para pengecer • Volume penjualan yang tidak biasa dari para pengecer dan distributor • Penjualan bukan perangkat lunak dengan komitmen pengembangan di kemudian hari • Ketidakpastian-ketidakpastian yang signifikan dan kewajiban-kewajiban yang terdapat dalam penjualan • Penjualan kepada distributor atau para agen yang mempunyai kesulitan keuangan • Kenaikan piutang-piutang dari para pelanggan, kemungkinan menunjukkan pembayaran tidak dilakukan pemegang konsinyasi sampai dengan penjualan berikutnya • Praktek-praktek akuntansi yang agresif
--

MELAKUKAN KONFIRMASI ATAS UTANG DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK KETIGA YANG PUNYA HUBUNGAN KHUSUS

Beberapa pemeriksa mempunyai opsi untuk melakukan pelacakan terhadap utang-utang yang tidak dicatat, biasanya dilakukan pada akhir pekerjaan lapangan, sebagai suatu alternatif dalam melakukan konfirmasi terhadap utang. Bagaimanapun, konfirmasi terhadap utang sangat efektif untuk mendeteksi adanya transaksi bolak-balik

khususnya jika terdapat sisi pembelian dari transaksi ini tetapi tidak digunakan sampai dengan atau setelah berakhirnya pelaksanaan pembelian oleh perusahaan.

Pada saat melakukan konfirmasi terhadap utang yang digunakan untuk berbagai manfaat, pemeriksa dapat menggunakan format halaman kosong, dimana meminta

penjawab/responden untuk memberikan saldo yang benar. Disamping itu, sangat efektif untuk bertanya ke penjawab/ responden untuk menyampaikan daftar pembayaran dari

saldo-saldo utang, setingkat dengan informasi atas transaksi imbal balik dengan pertukaran yang setara.

P E N U T U P

Tulisan diatas menyajikan permasalahan konfirmasi atas saldo-saldo neraca yang perlu dipelajari kembali oleh Pemeriksa dengan munculnya potensi-potensi adanya syarat-syarat khusus transaksi dan adanya perjanjian samping diluar perjanjian utama. Jika terdeteksi adanya syarat khusus transaksi dan adanya perjanjian samping/tambahan, maka auditor selain mengkonfirmasi saldo juga harus melakukan konfirmasi atas syarat khusus transaksi dan adanya perjanjian samping. Jika hal itu tidak dapat dilakukan maka pemeriksa dapat mencari prosedur alternatif, namun jika salah satu dari kedua hal tersebut tidak dapat dilakukan maka pemeriksa akan menyatakan adanya

pembatasan ruang lingkup audit. Pengembangan konfirmasi diluar terhadap saldo merupakan upaya mendapatkan bukti audit yang lebih baik sehingga dapat menjadi sandaran bagi pemeriksa dalam meberikan pendapat.

Jika manajemen meminta pemeriksa untuk tidak melakukan konfirmasi terhadap saldo yang pokok dan informasi lain sangat tidak beralasan dan menimbulkan dampak adanya pembatasan ruang lingkup audit, pemeriksa pada umumnya akan menolak memberikan opini atau menarik diri dari penugasan. Pemeriksa juga meminta nasehat dari konsultan hukum.

D A F T A R P U S T A K A

American Institute Certified of Public Accountant, 2008. *Journal of Accountancy*.

Arens, Alvin A. and Loebbecke, James K., *Auditing an Integrated Approach*, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffis, New Jersey, 1991.

Boynton William C., Kell, Walter G., *Modern Auditing* John Wiley & Sons, Inc, New York, 1995

Firdaus, SE., Ak., 2005. *Auditing: Pendekatan pemahaman secara komprehensif*. Jakarta: Penerbit Graha Ilmu

Ikatan Akuntan Indonesia, 2007, *Standar Pemeriksaan Akuntan*. Jakarta: Salemba Empat 4

REVITALISASI EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DALAM MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI

GONO SUTRISNO

Staff pengajar Akademi dan Sekretari dan Manajemen Lepisi

ABSTRACT

A change is basically a shift effort from status quo to a new condition. This change is often unacceptable, either in individual nor organization level. The desire to have a change in facing resistance, reluctance or rejection, as there is a vehement external encouragement that needs a reasonable response. On the other side, a change also becomes a necessity for every organization in order for it to adapt global environment so that it can survive and develop itself. Having in mind the significance of organizational change in the midst of a fast changing environment as well as the areas of change, we should not let an organizational change occur naturally. Instead, it has to be designed, engineered, and managed by a leadership which is strong, persistent and multi-dimensional skilled. As an agent of change, a leader must be visionary, smart, inspiring to his/her followers, oriented in development, and offering an appreciation to people who are in the process. Such a leadership will encourage people to find new methods in handling problems, giving birth to a new approach against a problem, and motivate workers to work enthusiastically, creatively, and feeling comfortable to be in an organization which is successful in obtaining, planting, and implementing knowledge that can be used to help accept a change.

Keywords: *Change, organization, effectiveness, leadership*

PENDAHULUAN

Organisasi sering dihadapi pada lingkungan dinamis dan berubah. Oleh karena itu setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati. Kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan cenderung ada pada lingkungan eksternal. Banyak pakar menyebutkan bahwa faktor pendorong perubahan ini sebagai kebutuhan akan perubahan (Hussey, 2000:6) dan (Kreitner dan Kinichi, 2001:659). Sedangkan Robbins (2001:540) mengatakan sebagai kekuatan untuk perubahan. Dari terminology tersebut mengandung makna bahwa kebutuhan akan perubahan lebih bersifat faktor internal organisasi, sedangkan kekuatan untuk perubahan bersumber dari faktor internal dan eksternal. Jadi, jelasnya bahwa perubahan lingkungan (*environmental*

change) akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasi (*organizational change*). Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan, tanpa menyikapi dan menyesuaikan perubahan diri secara cepat, tepat dan signifikan organisasi akan terguncang, bahkan mungkin akan mati (George dan Jones, 2002) menyebutkan sejumlah faktor lingkungan eksternal yang mendorong sejumlah perubahan, yakni kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, politik, globalisasi, sosiodemografi dan etika. Sementara, pada lingkungan internal organisasi, perubahan-perubahan yang terjadi pada nilai-nilai, etos kerja, kompetensi maupun aspirasi karyawan yang mengharuskan respon organisasi yang tepat. Karyawan pada umumnya mengharapkan

perlakuan kerja yang lebih manusiawi, peluang aktualisasi diri yang lebih besar, suasana kerja yang lebih menyenangkan, cara kerja yang lebih fleksibel, pemberian *reward* yang lebih adil dan lebih motivatif, kesempatan karir yang lebih terbuka dan sebagainya.

Banyak organisasi yang dulu hebat, sekarang hilang tinggal menjadi cerita kenangan. Tidak ada satu organisasipun yang kebal terhadap perubahan. Organisasi akan tenggelam apabila tidak siap menyesuaikan diri sesuai dengan perkembangan lingkungan

sejalan perkembangan waktu. Kebanyakan organisasi yang berhasil adalah mereka yang fokus pada apa yang dikerjakan dan siap menerima perubahan kondisi. Organisasi yang sukses dalam mendapatkan, menanamkan, dan menerapkan pengetahuan yang didapat untuk membantu menerima perubahan dinamakan *learning organization*. Sebuah *learning organization* terampil dalam mencoba pendekatan baru dalam mengembangkan konsep, gagasan, dan merencanakan serta dalam mengoperasionalkan.

PEMBAHASAN

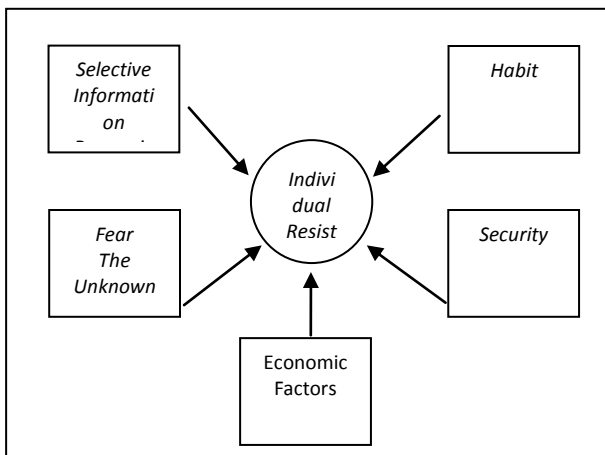
Hakikat Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi bukanlah proses sederhana. Perubahan organisasi adalah mengenai merubah kinerja organisasi. Perubahan berarti bahwa organisasi harus merubah orang dalam mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu yang dapat menjadi mahal dan sulit (Pasmore, 1994:3). Perubahan pada hakekatnya merupakan suatu upaya penggeseran dari kondisi *status quo* ke kondisi yang baru. Perubahan sering tidak dapat diterima, baik pada tingkat individual maupun organisasional. Keinginan akan perubahan menghadapi adanya resistensi, keengganan, atau penolakan. Resistensi terhadap perubahan adalah merupakan suatu kecenderungan bagi pekerja untuk tidak ingin berjalan seiring dengan perubahan organisasi, baik ketakutan individual atau sesuatu yang tidak diketahui atau kesulitan organisasional, seperti kelembaman struktural (Greenberg dan Baron, 1997:560). Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2001:67) resistensi terhadap perubahan adalah respon emosional atau perilaku terhadap perubahan kinerja riil atau imajinatif. Ditinjau dari definisi perubahan di atas, dapat disimpulkan bahwa hambatan atau penolakan perubahan dapat ditinjau dari 2 (dua) sudut pandang (1) sudut hambatan individual. Menurut Greenberg dan Baron (1997:560) mengidentifikasi adanya

6 (enam) faktor yang menjadi hambatan individual untuk perubahan (a) ketidakamanan ekonomis, (b) ketakutan akan sesuatu yang tidak diketahui, (c) tantangan dalam hubungan sosial, (d) kebiasaan, (e) kegagalan mengenal perubahan, dan (f) latar belakang demografis, sedangkan Robbins (2001:545) menyebutkan 5 (lima) faktor yang menyebabkan resistensi individual, yaitu (a) tidak diketahui, (b) keamanan, (c) faktor ekonomis, (d) ketakutan atas sesuatu yang tidak diketahui, dan (e) proses informasi selektif. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dari sudut pandang pekerja perubahan seperti sesuatu yang dijatuhkan dari atas kepada mereka dan bukanlah merupakan sesuatu yang mereka pilih untuk dilakukan. Alasan perubahan tidak jelas dan mereka tidak mendapatkan manfaat dari perubahan. Hal tersebut terjadi karena visi untuk membuat perubahan dilakukan tanpa melibatkan pekerja yang terkena perubahan (Hussey :2000:34). Akhirnya, hambatan perubahan juga sering muncul dari keengganan individual yang berasal dari faktor kebiasaan, ketidaksiapan, terusiknya rasa aman, kekhawatiran akan berkurangnya penghasilan dan bertambahnya kerepotan, ketakutan terhadap hal-hal yang belum dikenali, dan persepsi negatif yang berasal dari informasi mengenal kegagalan-kegagalan upaya

perubahan; (2) sudut pandang organisasi, hambatan bagi perubahan di tingkatan organisasional. Menurut Greenberg dan Baron (1997:561) menyatakan terdapat 5 (lima) faktor, yaitu (a) kelembaman struktural, (b) kelembaman kelompok kerja, (c) tantangan atas keseimbangan kekuasaan yang ada, (d) usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil, dan (e) komposisi dewan redaksi, sedangkan menurut Robbins (2001:547) terdapat 6 (enam) faktor resistensi organisasi, yaitu (a) kelembaman struktural, (b) fokus perubahan terbatas, (c) kelembaman kelompok, (d) tantangan terhadap keahlian, (e) tantangan untuk menumbuhkan hubungan kekuasaan, dan (f) tantangan untuk menumbuhkan alokasi sumberdaya. Berikut ini gambarkan resistensi Individual.

Gambar 1
Resistensi Individual



Sumber: (Robbins,

Hambatan sering terjadi karena eksekutif dan pekerja melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda. Bagi manajer senior, perubahan berarti peluang, baik untuk bisnis ataupun dirinya sendiri. Orientasi fungsional yang berbeda pada setiap departemen dapat mempersulit terbangunnya kesamaan visi perubahan, contoh: departemen keuangan yang lebih berorientasi pada efisiensi biaya mungkin akan menolak ide perubahan teknologi yang diusulkan departemen produksi yang ingin mengejar kuantitas dan kualitas produksi yang lebih tinggi yang berakibat pada meningkatnya anggaran. Kelompok-kelompok kerja formal maupun non formal dapat juga menjadi penghalang perubahan. Kelompok-kelompok dengan kohesivitas tinggi yang merasa terancam akan kehilangan kenyamanannya atas penguasaan sumberdaya organisasi mungkin akan melakukan perlawanan. Kebiasaan berpikir para pimpinan dan segenap karyawan-an dalam menganalisis situasi dan menanggapi masalah dapat memerangkap mereka dalam pola pikir konvensional organisasional (*group think*). Hal ini akan cenderung menghalangi munculnya pemikiran segar yang diperlukan untuk perubahan. Dalam keadaan demikian, melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dan pengajuan alternatif solusi yang sama sekali lain, sulit muncul gagasan-gagasan baru, dan cenderung individu-individu dalam organisasi penuh dengan kecurigaan.

Hakikat Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi atau mendorong para bawahan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2003:551). Sedangkan menurut Stoner *et al.* (1996:10-12) kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan atau mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para anggota

kelompok atau seluruh organisasi. Kepemimpinan meliputi: mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi bawahan untuk melaksanakan tugas yang penting. Dari pengertian tersebut diatas efektivitas kepemimpinan dilihat dari 2 (dua) aspek, yaitu (1) aspek kinerja, bahwa efektivitas kepemimpinan adalah sejauhmana unit organisasi dari pemimpin tersebut

melaksanakan tugas-tugasnya berhasil dan mencapai tujuannya; dan kedua, dari persepektif bawahan, bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan seberapa besar kontribusi pemimpin yang dirasakan pengikut mengenai kualitas dari proses kepemimpinan (Yukl, 1998:5). Dipandang dari perspektif pengikut atau bawahan, pengertian dari kualitas proses kepemimpinan dapat ditinjau dari beberapa aspek, yaitu (1) aspek ciri. Dalam aspek ini terdapat 6 (enam) ciri atau sifat antara lain: (a) berambisi dan berenergi, (b) keinginan untuk memimpin, (c) kejujuran dan integritas, (d) percaya diri, (e) cerdas, dan (f) memiliki pengetahuan yang relevan dengan tugasnya (Robbins, 1997:422); dan (2) aspek perilaku. Dalam aspek ini juga terdapat dua aspek perilaku efektif kepemimpinan, terdiri dari (a) fungsi kepemimpinan, yaitu pemeliharaan kelompok dan tugas yang berhubungan dengan aktivitas yang harus disediakan oleh pemimpin, atau orang lain untuk suatu kelompok agar bekerja dengan efektif, dan

(2) gaya kepemimpinan, yaitu berbagai pola perilaku yang terdapat pada pemimpin selama proses pengarahan dan mempengaruhi pekerja (Stoner dan Freeman, 1992:474-475). Adapun kualitas proses kepemimpinan tersebut tercermin dari pemimpin, baik dalam proses pelaksanaan tugas, proses mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi para pengikut yang dapat diikuti oleh pengikut.

Proses dari kualitas ini, antara lain (1) ciri, yaitu: tekad, seperti: vitalitas (fisik, mental, dan emosional), dan keteguhan; (2) bakat, seperti: rasa percaya diri, stabilitas emosional, kejujuran, dan integritas; (3) hasrat atau dorongan untuk memimpin, seperti: penggunaan otoritas untuk mencapai sasaran kelompok, dan sasaran organisasi; (4) keterampilan, seperti: keterampilan teknis dan keterampilan antar pribadi; dan (5) perilaku, seperti: mengarahkan, membujuk, dan membimbing para pengikut, memotivasi pengikut, menghargai pengikut, serta memelihara solidaritas kelompok.

Kepemimpinan yang Diperlukan untuk Perubahan

Pada dasarnya perubahan adalah sesuatu kenyataan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi, karena adanya dorongan eksternal yang kuat sehingga diperlukan respon yang tepat. Disisi lain, perubahan juga sudah merupakan kebutuhan bagi setiap organisasi agar dapat selalu menyesuaikan diri dengan dunia luar agar tetap *survive*. Perubahan dilakukan oleh para agen perubahan, yaitu karyawan, terutama yang menduduki jabatan kunci. Pemimpin pada berbagai jenjang organisasi harus mampu menjadi katalis dalam proses perubahan tersebut. Untuk memimpin perubahan secara efektif (Hussey, 2000:69-83) menyarankan langkah demi langkah yang dinamakan *EASIER*, merupakan akronim dari *Envisioning*, *Activating*, *Supporting*, *Implementing*, *Ensuring*, dan *Recognizing*. Mengingat pentingnya upaya perubahan organisasional dan mengingat strategis dan krusialnya bidang-bidang sasaran perubahan, serta

kompleksnya faktor-faktor yang menghambat upaya perubahan, maka perubahan organisasi tidak dapat dibiarkan terjadi secara alamiah, tetapi perlu dirancang, direkayasa, dan dikelola oleh seorang pemimpin yang kuat: visioner, cerdas, memberikan inspirasi, berorientasi pengembangan, dan *recognizing*. Perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen, karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatan yang memerlukan *power*, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra. Seorang pemimpin tidak boleh bersikap *impersonal*, apalagi pasif terhadap tujuan-tujuan organisasi, melainkan harus mengambil sikap pribadi yang aktif dan bekerja keras (*struggler*). Dengan begitu pemimpin tidak akan mudah menyerah oleh hambatan dan perlawanan. Pemimpin justru bergairah menghadapi tantangan perubahan

yang dipandang sebagai ujian kepemimpinannya (Maxwell, 1995). Pemimpin perubahan juga harus visioner, karena visi merupakan impian seorang pemimpin yang dapat mencakup besaran dan lingkup kegiatan, kekuatan ekonomi, hubungan dengan pelanggan, dan budaya internal organisasi.

Dalam kaitannya dengan *management of change*, bahwa visi masa depan harus berbeda dengan visi sekarang. Visi yang tidak dapat didefenisikan dengan baik dapat menyebabkan berbagai interpretasi diberbagai tingkatan organisasi, yang pada gilirannya dapat mendistorsi implementasi perubahan. Pemimpin harus sanggup melihat cukup jauh kedepan kearah mana organisasi akan bergerak. Kecerdasan juga sangat diperlukan. Kecerdasan diperlukan dalam hal ini adalah kecerdasan multi-dimensional, yang meliputi: kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Dengan kecerdasan intelektual berarti pemimpin memiliki pengetahuan, wawasan, dan kreativitas berpikir yang diperlukan. Dengan kecerdasan emosional berarti pemimpin pandai mengelola emosi diri maupun emosi orang lain, sehingga proses perubahan berjalan efektif (Cooper dan Sawaf, 1997) dan dengan kecerdasan spiritual berarti memiliki kesadaran etis yang tinggi sehingga tujuan perubahan tidak semata demi tanggung jawab moral dan etika (Hendricks dan Luderman, 2003). Pemimpin yang baik bukan sekedar memberitahu orang tentang apa yang harus dilakukan tetapi lebih pada memberikan inspirasi kepada bawahan untuk melakukan lebih baik daripada yang mungkin mereka capai, dan memberikan dukungan moral yang memungkinkan hal tersebut terjadi. Untuk mencapai hal tersebut, pemimpin harus mempunyai empati kuat dengan orang yang akan diberi inspirasi, dan

membayangkan melihat sesuatu dari sudut pandang mereka.

Hal lain yang dibutuhkan kepemimpinan dari organisasi yang berubah adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pengembangan, yaitu kepemimpinan yang menghargai eksperimentasi, kreatif dengan gagasan-gagasan baru. Dengan kecerdasan yang baik pemimpin tidak akan gampang terombang-ambing dalam kebingungan, dengan kecerdasan pemimpin akan pandai memilih strategi dan menetapkan program-program perubahan. Pemimpin yang demikian akan mendorong ditemukannya cara-cara baru untuk menyelesaikan urusan, melahirkan pendekatan baru terhadap masalah, dan mendorong karyawan untuk meningkatkan komitmen, serta terlibat dalam perubahan. Terakhir dalam model *change leadership* adalah memberikan pengakuan kepada bawahan yang terlibat dalam proses. Pengakuan dapat bersifat positif atau negatif, dan harus digunakan untuk memperkuat perubahan dan memastikan bahwa hambatan terhadap kemajuan disingkirkan. Pengakuan mungkin dapat dalam bentuk penghargaan *financial*, promosi, dan pengakuan publik yang mengakui apa yang sudah dilakukan. Selain hal tersebut, perlu juga karyawan untuk mengetahui aspek negatif tertentu, seperti dipindahkannya karyawan yang berharga dan penting, karena yang bersangkutan menolak perubahan, yang berakibat pada rusaknya proses perubahan. Oleh karena itu, agar perubahan organisasi berhasil dengan baik, dibutuhkan komitmen segenap *stakeholder* yang terlibat. Tanpa komitmen tidak mungkin dapat mencapai hasil-hasil yang diharapkan. Dan yang terpenting adalah pemimpin harus berperan sebagai faktor penggerak peningkatan komitmen tersebut.

KESIMPULAN

Dari berbagai konsep, teori, dan pandangan seperti diuraikan diatas, menunjukkan bahwa terdapat faktor pendorong perubahan lingkungan eksternal (*environmental change*) akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional (*organizational change*), disisi lain secara internal telah tumbuh tuntutan akan perlunya melakukan perubahan. Banyak organisasi yang dulu hebat, sekarang hilang tinggal menjadi cerita kenangan. Tidak ada satupun organisasi yang

kebal terhadap perubahan. Organisasi akan tenggelam apabila tidak siap menyesuaikan diri sesuai perkembangan lingkungan sejalan dengan perkembangan waktu. Perubahan adalah merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan, bahkan sudah menjadi kebutuhan. Kebanyakan organisasi yang berhasil adalah mereka yang fokus pada apa yang dikerjakan dan siap menerima perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cooper, Robert K. and Sawaf, Ayman. 1997. *Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership and organization*. New York: Grosset/Puttnam.
- Cooper, Robert K. and Sawaf, Ayman. 1997. *Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership and organization*. New York: Grosset/Puttnam.
- George, Jennifer M., and Gareth R Jones. 2002. *Organization Behavior. 3rd edition*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 1997. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Hendricks, Gay and Lumedon, Kate. 2003. *The Corporate mystic*. Terjemahan, Bandung: Kaifa.
- Hussy, DE. 2000. *How to Manage Organizational Change*. London: Kogan Page Limited.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. 2003. *Organization Behavior*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Maxwell, Jhon C. 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan di dalam diri Anda*. Terjemahan. Jakarta: Binapura Aksara
- Pasmore, William A. 1994. *Creating Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons, inc.
- Robins, Stephen P. 1997. *Managing Today*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Stoner, James A. F. and R. Edward Freeman. 1992. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Stoner, James A. F. and R. Edward Freeman. 1996. *Management*. Terjemahan. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.