

**BUDAYA PERUSAHAAN BERBASIS *ADAPTIVE COMPETENCIES*  
DAN DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN  
PADA PERUSAHAAN OTOMOTIF WILAYAH  
SUMATERA SELATAN**

**EKA MUZALFITRI RIDWAN<sup>1</sup>**  
*kualasyiah@gmail.com*

**ABSTRACT**

*This research analyzes the culture in some automotive firms (not only for motorcycles but also for cars) in South Sumatera, Indonesia which based on adaptive competencies like innovations, attention to detail, outcome orientation, team orientation, and customer complaints focus and its impacts on customers' services satisfaction. The samples of this research are some customers that got services from the automotive firm in South Sumatra area. The service is usually in the form of help to purchase motorcycles and cars from some automotive factories in South Sumatera areas (Palembang, Prabumulih, Lahat, Ogan Ilir and Batu Raja). This result of this research suggested that the Adaptive-Competencies Based by Culture could be increased by using all the mechanics efforts and they realize to improve their services until the customers' satisfaction can be achieved.*

**Keywords:** *The Adaptive-Competencies Based Culture, Customer Satisfaction.*

**ABSTRAKSI**

Riset ini menganalisa budaya yang ada pada beberapa perusahaan otomotif (bukan hanya motor tetapi juga mobil) yang ada di Sumatera Selatan, Indonesia yang didasari pada kompetensi adaptif seperti inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, dan fokus pada komplain pelanggan dan pengaruhnya terhadap kepuasan pelanggan. Sampel dalam penelitian ini adalah pelanggan yang mendapat pelayanan dari perusahaan otomotif yang ada di Sumatera Selatan. Servis yang diberikan biasanya dalam bentuk bantuan dalam membeli motor maupun mobil dari pabrik otomotif yang ada di area Sumatera Selatan (Palembang, Prabumulih, Lahat, Ogan Ilir, dan Batu Raja). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya yang berasal dari kompetensi adaptif dapat ditingkatkan dan disadari juga pentingnya meningkatkan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Kata kunci: Budaya perusahaan berbasis adaptive competencies, kepuasan pelanggan

**PENDAHULUAN**

Era globalisasi menuntut perusahaan untuk terus maju dalam berinovasi dan terus memahami apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen atau pelanggan

---

<sup>1</sup> Eka Muzalfitri Ridwan adalah Dosen Program Studi Manajemen Universitas Sjakhyakirti Palembang

dalam memberikan layanan produk atau jasa yang dihasilkan. Perusahaan otomotif merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang tidak hanya dituntut untuk selalu berinovasi dalam menghasilkan produk-produk unggulannya di bidang kendaraan bermotor (baik kendaraan roda dua maupun roda empat), namun juga dituntut untuk selalu berkontemplasi untuk tetap menjaga bahkan mengembangkan layanan jasa purna jualnya kepada pelanggan setianya. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian khusus baik pemerintah sebagai regulator maupun pihak perusahaan sendiri selaku pengelola bisnis otomotif, mengingat Indonesia sebagai salah satu negara di kawasan Asia yang sampai saat ini masih gencar melakukan tahapan pembangunan di segala sektor sehingga masih banyak masyarakat Indonesia yang membutuhkan kendaraan bermotor sebagai alat transportasi yang dapat menunjang dan mempermudah aktivitas atau kegiatan keseharian mereka. Momentum ini harus dapat dimanfaatkan kalangan industri otomotif untuk dapat menyediakan moda transportasi, baik yang bersifat moda transportasi umum maupun moda transportasi untuk pribadi dari berbagai bentuk yang diinginkan.

Indonesia sebagai negara yang sedang giat membangun memiliki industri otomotif yang cukup beragam sehingga beberapa *symptom* permasalahan acap kali dirasakan oleh para pengusaha otomotif. Salah satu permasalahan tersebut adalah layanan jasa purna jual yang sering dikeluhkan oleh para pelanggan sehingga hal ini menjadi suatu tantangan berat bagi kalangan industriawan/wati otomotif di Indonesia untuk terus berinovasi dan dapat memperbaiki derajat kepuasan pelanggannya agar perkembangan dan pertumbuhan penjualan otomotif di Indonesia terus bergerak maju tidak saja di pasar domestik namun juga diharapkan mendapat sambutan yang baik di pasar luar negeri secara berkesinambungan.

Permasalahan lainnya yang sering dirasakan oleh pelanggan adalah layanan perusahaan yang kurang memuaskan, khususnya dari kalangan mekanik yang beberapa kali melakukan *service* terhadap kendaraan pelanggan yang acap kali tidak mau mendengar atau bahkan menyikapi keluhan para pelanggannya, misalnya mekanik yang kurang profesional yang ditandai dengan banyaknya *sparepart* kendaraan yang justru rusak pada saat perbaikan (dalam *service*), dan kendaraan yang tidak diperbaiki pada saat *service* dilakukan.

Sebagai salah satu industri yang cukup besar andilnya bagi pembangunan negara kita, maka sudah sewajarnya perusahaan-perusahaan otomotif harus berbenah diri untuk dapat bersaing di kancah persaingan global. Terlebih, perusahaan-perusahaan otomotif di Indonesia memiliki andil dalam membantu pemerintah khususnya dalam penyerapan tenaga kerja terlatih dan terdidik sehingga dapat mengurangi masalah pengangguran di tanah air dan sebagai solusi bagi masyarakat tanah air dalam hal *supply* otomotif kendaraan roda dua dan kendaraan roda empat yang sebagiannya telah berhasil menggunakan komponen lokal tanah air.

Menyimak permasalahan tentang layanan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan otomotif yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti tergerak untuk melakukan analisis lebih dalam tentang faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan pelanggan dari usaha yang dilakukan kalangan mekanik industri otomotif. Hal ini ditinjau dari aspek budaya kerja

perusahaan yang dalam hal ini disebut budaya perusahaan berbasis *adaptive competencies* dengan variabel berupa *innovations*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *team orientation*, dan *customer complaints focus* dengan industri otomotif bermerek Honda, Yamaha, dan Suzuki di wilayah Sumatera Selatan.

### **TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

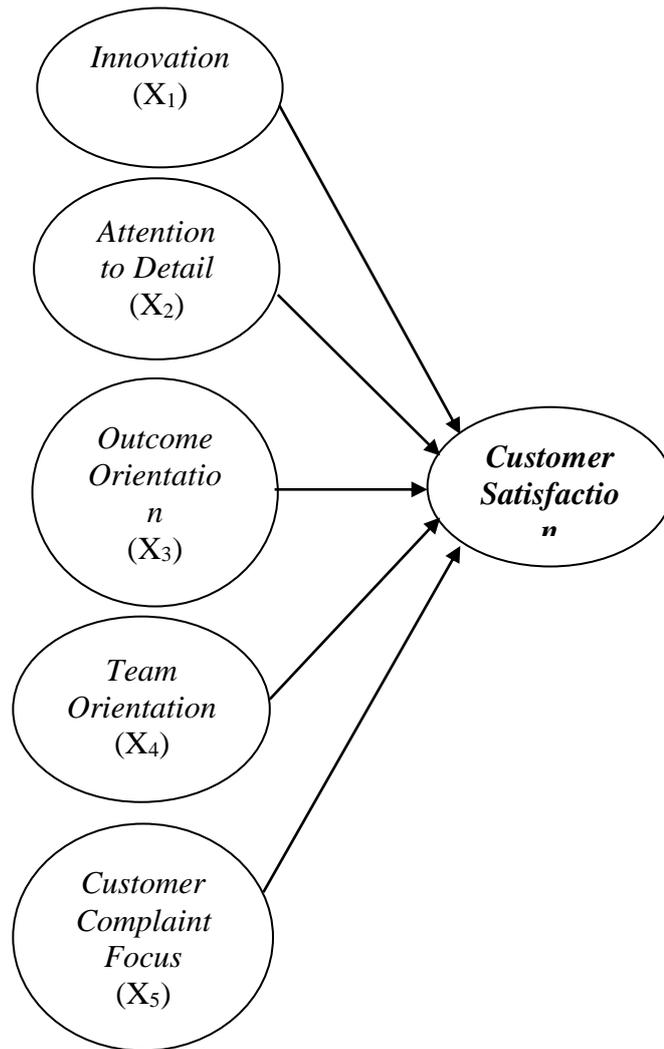
Budaya perusahaan tidak terlepas pada suatu kebiasaan yang dilakukan secara terus-menerus dan turun-temurun hingga menjadi simbol sendiri di kalangan orang yang berada dalam organisasi tersebut (Ellen Mathisen, 2016). Christopher Essex (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *Climate Theory Versus A Theory For Climate* menemukan bahwa budaya perusahaan, seperti peningkatan kualitas layanan terhadap pelanggan, sangat penting untuk diubah agar perusahaan senantiasa dinamis dan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan lingkungan dimana perusahaan tersebut berada. Nicholis, 2015 dalam dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya perusahaan berupa fokus atau perhatian khusus perusahaan terhadap keinginan konsumen sangat dianjurkan karena akan berpengaruh terhadap kesinambungan kehidupan perusahaan dalam jangka panjang.

Penelitian lainnya seperti G. Ekvall dan L. Ryhammar, L. (2014), G. Hofstede, (2010) yang pada intinya meneliti tentang pengembangan budaya dalam suatu perusahaan menekankan perlu adanya profesionalisme kerja berupa pencapaian kerja berdasarkan target yang telah ditentukan perusahaan melalui usaha setiap karyawan dan pimpinan ke arah detail pekerjaan yang sedang dilakukan, yaitu merinci setiap tahapan kerja yang ada dengan tujuan agar setiap kesalahan yang terjadi dapat segera terawasi dengan seksama. Hal ini didukung pula dengan teori yang dikemukakan oleh Stephen P Robbins, (2011) dan Schermerhorn (2015) dalam bukunya berjudul *organizational behavior* menyimpulkan bahwa budaya perusahaan berupa pola kerja yang mengedepankan ketelitian dan kerincian terhadap segala aspek akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas kerja perusahaan secara menyeluruh.

Berdasarkan kesimpulan dan tanggapan para ilmuwan melalui penelitian ilmiah yang telah dipublikasikan, maka dapat peneliti simpulkan bahwa kualitas layanan kepada konsumen atau pelanggan tidak hanya terfokus pada kualitas hasil kerja yang dicapai dan kerja tim yang harmonis saja, namun juga dibutuhkan adanya fokus terhadap perbaikan layanan kepada konsumen melalui penampungan segala bentuk komplain pelanggan atau konsumen bahkan masyarakat sehingga perbaikan kualitas layanan yang diharapkan dapat lebih terealisasi. Hal ini disebabkan karena komplain pelanggan merupakan saluran utama sebagai tempat mengalirnya berbagai kelemahan atau kekurangan yang dijalankan perusahaan selama ini yang dianggap bertentangan dengan harapan yang diinginkan oleh pelanggan atau konsumen (W.H Glick, 2014).

Secara garis besar model penelitian pada artikel ini dapat dibangun melalui proses berfikir dengan metode *state of the art*, yaitu proses berfikir kontemplasi dengan menyadur beberapa penelitian terdahulu yang disempurnakan dengan penambahan variabel baru sebagai variabel tambahan pada penelitian ini (*novelty*). Model penelitian ini disajikan pada gambar 1.

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



Sumber: Gambar Diolah untuk Penelitian Ini, 2017

Keterangan:

X<sub>1</sub>: *Innovation*, yaitu upaya yang dilakukan oleh perusahaan melalui para mekanik otomotif untuk senantiasa melakukan perbaikan kendaraan dengan mengutamakan kualitas hasil yang memuaskan konsumen.

X<sub>2</sub>: *Attention to detail*, yaitu upaya pelayanan perusahaan melalui para mekaniknya dengan cara memberdayakan para mekaniknya untuk mampu memberikan servis terhadap kendaraan bermotor pelanggannya.

X<sub>3</sub>: *Outcome orientation*, yaitu pemberdayaan para mekanik dan kekuatan para *salesforce* untuk jujur dan terbuka terhadap berbagai kelemahan produk yang ditawarkan serta menginformasikan keunggulan produk tanpa berlebihan serta layanan servis (bengkel) yang prima terhadap kerusakan kendaraan yang ada.

X<sub>4</sub>: *Team orientation*, yaitu pemberdayaan para mekanik dan kekuatan para *salesforce* untuk untuk selalu mengedepankan bekerja secara tim dengan melalui sistem kerja yang harmonis, demokratis, mendahulukan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan berintegritas tinggi.

X<sub>5</sub>: *Customer complaints focus*, yaitu pemberdayaan para mekanik dan para karyawannya untuk senantiasa mendengarkan dan menindaklanjuti segala keinginan dan kebutuhan pelanggannya melalui koordinasi kerja yang kokoh demi perbaikan perusahaan ke depan.

Skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala ordinal dengan *range* 1 hingga 5 dengan rincian bahwa:

1 = sangat tidak setuju.

2 = tidak setuju

3 = tidak tahu

4 = setuju

5 = sangat setuju.

Adapun operasionalisasi variabel yang menjelaskan variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 1**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Sumber Pemikiran	Dimensi	Skala Pengukuran
<i>Innovation</i> (X1)	W. Chan Kim and Rene Mauborgne ( <i>Journal of Business Strategy</i> )	1. Penggunaan peralatan canggih 2. Ketepatan waktu 3. Tenaga bersertifikasi standar nasional	Ordinal
<i>Attention to Detail</i> (X2)	Phapruek Ussahawanitchakit ( <i>International Journal of Business Research</i> )	4. Perhatian pada setiap keluhan 5. Minimalisir antrian pelanggan	Ordinal
<i>Outcome Orientation</i> (X3)	Alan Wilson and Jacob Frimpon ( <i>Journal of Service Marketing</i> )	6. Komputerisasi 7. Minimalisasi biaya 8. Minimalisasi keluhan 9. Ketahanan kendaraan yang terjaga	Ordinal
<i>Team Orientation</i> (X4)	Beena S. Saji ( <i>Journal of Service Marketing</i> )	10. Solid 11. Koordinasi dan kontrol yang seksama 12. Misi dan tujuan yang	Ordinal

		sama	
<i>Customer Focus Complaints (X5)</i>	Jaap Paauwe ( <i>Academy of Management Proceedings</i> )	13. Fokus pada setiap keluhan pelanggan 14. Fokus pada kualitas <i>sparepart</i> kendaraan 15. Fokus pada kenyamanan tempat, keramahan, dan kecanggihan alat yang dipakai	Ordinal
<i>Customer Satisfaction (Y)</i>	Abubakr Mohyeldin Tahir Suliman ( <i>Journal of Management Development</i> )	16. Intensitas kedatangan pelanggan 17. Kepercayaan pelanggan 18. Kemauan pelanggan untuk membeli produk sejenis 19. Intensitas <i>word of mouth</i> yang positif 20. Antusiasme pelanggan terhadap perusahaan. 21. Keeratan hubungan pelanggan dengan perusahaan.	Ordinal

Sumber: Tabel Diolah untuk Penelitian Ini, 2017

Penulisan artikel ilmiah ini dilakukan dengan analisis *descriptive quantitative*, yaitu selain penjelasannya dapat diuraikan secara ilmiah tapi juga adanya justifikasi teori dengan menggunakan teori statistik regresi berganda sehingga peneliti mewajibkan melakukan hipotesis pada artikel ilmiah ini, yaitu:

**H<sub>1</sub>: Inovasi perusahaan berdampak terhadap kepuasan layanan pelanggan.**

**H<sub>2</sub>: *Attention to detail* perusahaan berdampak terhadap kepuasan layanan pelanggan.**

**H<sub>3</sub>: *Outcome orientation* perusahaan berdampak terhadap kepuasan layanan pelanggan.**

**H<sub>4</sub>: *Team orientation* perusahaan berdampak terhadap kepuasan layanan pelanggan.**

**H<sub>5</sub>: *Customer complaint focus* perusahaan berdampak terhadap kepuasan layanan pelanggan.**

Dengan demikian persamaan matematis dapat disimpulkan sebagai berikut:

$$Y_0 = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + bX_4 + bX_5$$

## METODE PENELITIAN

Kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam artikel ini adalah pembentukan variabel independen dan variabel dependen dengan batasan indikator variabel independen sebanyak 5 indikator. Populasi penelitian ini adalah pelanggan perusahaan otomotif kendaraan roda empat dan roda dua bermerek Honda, Yamaha, dan Suzuki dengan mengambil lokasi wilayah Sumatera Selatan meliputi, Kota Palembang, Kota Prabumulih, Kabupaten Lahat, Kabupaten Ogan Ilir, dan Kota Batu Raja. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 1200 orang. Sampel yang dibutuhkan dihitung dengan cara mengalikan 10 hingga 25 dengan jumlah dimensi variabel independen (pendekatan Tabachnick dan Fidell, 1998). Dengan demikian, sampel penelitian ini berjumlah 210 orang yang didapat dari 10 x 21 (jumlah dimensi variabel penelitian independen). Rincian penentuan jumlah populasi hingga jumlah sampel sebagai data primer dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 2**  
**Proporsi Sampel**

<b>Kota/Kabupaten</b>	<b>Jumlah Perusahaan Otomotif</b>	<b>Proporsi (%)</b>	<b>Jumlah Sampel (Pelanggan)</b>
Palembang	12	23,53%	49
Prabumulih	8	15,69%	33
Lahat	7	13,73%	29
Ogan Ilir	15	29,41%	62
Batu Raja	9	17,65%	37
<b>Jumlah</b>	<b>51 Perusahaan</b>	<b>100%</b>	<b>210 orang</b>

*Sumber: Data primer yang Diolah, 2017*

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat pada Kota Palembang sampel pelanggan berjumlah 49 orang yang didapat melalui proporsi 23,53% x 210 pelanggan, Kota Prabumulih sebanyak 33 sampel yang didapat melalui 15,69% x 210 pelanggan, Kabupaten Lahat sebanyak 29 sampel yang didapat melalui 13,73% x 210 pelanggan, Kabupaten Ogan Ilir sebanyak 62 sampel yang didapat melalui 29,41% x 210 pelanggan, dan Kota Batu Raja sebanyak 37 sampel yang didapat melalui 17,65% x 210 pelanggan. Proses pengolahan data primer dilakukan dengan cara menggunakan analisis statistik kuantitatif dengan tipe regresi berganda melalui penggunaan program SPSS. Variabel penelitian dibagi atas dua bagian yaitu variabel independen (budaya perusahaan berbasis *adaptive competencies*) dan variabel dependen (kepuasan pelanggan).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 3**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.245		2.013	.045	
	Outcome Orientation	.960	.019	.955	49.314	.000
2	(Constant)	-.051	.104	-.490	.625	
	Outcome Orientation	.669	.032	.666	20.981	.000
	Customer Complaints Focus	.341	.032	.335	10.550	.000
3	(Constant)	-.065	.103	-.628	.530	
	Outcome Orientation	.652	.032	.649	20.244	.000
	Customer Complaints Focus	.183	.069	.180	2.629	.009
	Attention To Detail	.177	.069	.175	2.559	.011

Sumber: Tabel yang Diolah untuk Penelitian Ini, 2017

Berdasarkan pada tabel 2 yang menggambarkan output korelasi antar variabel penelitian, maka dapat dihasilkan 3 (tiga) persamaan regresi seperti yang diilustrasikan sebagai berikut:

Persamaan regresi 1:

$$Y = 0,245 + 0,960X_3$$

Persamaan regresi 2:

$$Y = -0,051 + 0,669X_3 + 0,341X_5$$

Persamaan regresi 3:

$$Y = -0,065 + 0,177X_2 + 0,652X_3 + 0,183X_5$$

Berdasarkan hasil atau output yang ditampilkan SPSS pada tabel 2 di atas menunjukkan 3 (tiga) persamaan regresi, yaitu persamaan regresi 1, persamaan regresi 2, dan persamaan regresi 3. Ketiga persamaan regresi tersebut dapat direpresentasikan melalui persamaan regresi 3 yang dapat diartikan bahwa:

- Konstanta sebesar -0,065 memberikan arti bahwa jika tidak adanya *attention to detail* ( $X_2$ ), *outcome orientation* ( $X_3$ ), dan *customer complaint focus* ( $X_5$ ) yang diberikan pihak manajemen perusahaan otomotif kepada para pelanggannya, maka nilai derajat kepuasan pelanggannya diprediksi sebesar - 0,065%

- Koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,177 bermakna bahwa setiap penambahan derajat *attention to detail* manajemen perusahaan sebesar 1%, maka akan meningkatkan derajat kepuasan pelanggan sebesar 0,177%.
- Koefisien regresi  $X_3$  sebesar 0,652 memberikan arti bahwa setiap penambahan derajat *outcome orientation* manajemen perusahaan sebesar 1%, maka akan meningkatkan derajat kepuasan pelanggan sebesar 0,652%.
- Koefisien regresi  $X_5$  sebesar 0,183 mengartikan bahwa setiap penambahan derajat *customer complaint focus* manajemen perusahaan sebesar 1%, maka akan meningkatkan derajat kepuasan pelanggan sebesar 0,183%.

Dari kelima variabel independen yang diteliti ternyata hanya tiga variabel independen saja yang dapat berdampak secara signifikan terhadap derajat kepuasan pelanggan yaitu variabel *attention to detail* ( $X_2$ ), *outcome orientation* ( $X_3$ ), dan *customer complaint focus* ( $X_5$ ). Hal ini dibuktikan melalui tampilan hasil kalkulasi yang terdapat pada tabel 2, dimana selain variabel *innovation* ( $X_1$ ) dan *team orientation* ( $X_4$ ) tidak muncul di hasil kalkulasi tersebut (output hasil SPSS) juga tingkat signifikansinya dari tiga variabel independen lainnya yang cukup signifikan yaitu variabel *attention to detail* ( $X_2$ ) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,011 yang berarti lebih kecil dari 0,05, variabel *outcome orientation* ( $X_3$ ) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05, dan variabel *customer complaint focus* ( $X_5$ ) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,009 yang berarti lebih kecil dari 0,05.

Dengan demikian pada penelitian ini hanya variabel  $X_2$  (*attention to detail*), variabel  $X_3$  (*outcome orientation*) dan variabel  $X_5$  (*customer complaint focus*) yang digunakan untuk menguji keterkaitannya berupa dampaknya terhadap kepuasan pelanggan karena ketiga variabel tersebut (yaitu variabel  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_5$ ) yang signifikan yaitu nilai signifikansinya melebihi 0,05.

Dari hasil SPSS pada tabel 2 di atas memberikan makna bahwa variabel  $X_2$  yaitu perhatian pihak manajemen otomotif secara lebih mendalam seperti layanan penggantian *sparepart* kendaraan yang orisinal dan bermutu sesuai dengan keinginan pelanggan, kejujuran pihak manajemen dalam memberikan penjelasan kepada para pelanggannya tentang kerusakan kendaraan yang kini dialami pelanggan, dan keterbukaan komunikasi antara pihak manajemen perusahaan dengan pelanggan secara signifikan berpengaruh positif terhadap derajat kepuasan pelanggannya. Variabel  $X_3$  yaitu berupa orientasi layanan yang mengacu pada kualitas hasil terbukti memberikan pengaruh yang signifikan positif terhadap derajat kepuasan para pelanggannya, seperti layanan servis kendaraan yang ramah dan mengacu pada permintaan para pelanggannya, hasil servis kendaraan yang tetap terjaga prima, dan durasi proses servis kendaraan yang tidak memerlukan waktu yang lama. Variabel  $X_5$  yaitu layanan pihak manajemen yang terfokus pada seluruh complain pelanggan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap derajat kepuasan para pelanggannya, seperti kemauan dan keinginan para montir untuk senantiasa menanyakan keluhan terhadap kendaraan yang digunakan oleh para pelanggannya demi tercapainya jasa layanan yang

diinginkan, keinginan para montir kendaraan untuk sesegera mungkin mengindahkan apa yang menjadi keluhan pelanggannya, dan kemauan para montir kendaraan tersebut untuk mengingatkan serta mengajak para pelanggannya untuk selalu tepat waktu membawa kendaraannya kembali ke bengkel untuk tujuan perawatan rutin.

Dari hasil output SPSS yang ditunjukkan pada tabel 3 di atas juga dapat dianalisis hipotesis pada penelitian ini, dimana jika  $t_{hitung}$  jauh lebih besar daripada  $t_{tabel}$  maka hipotesis yang menyatakan adanya dampak budaya perusahaan berbasis *adaptive competencies* terhadap kepuasan pelanggan dapat diterima ( $H_0$  ditolak) dan begitupula sebaliknya (Eric L. Einspruh, 2011).

Pada penelitian ini besarnya  $t_{tabel}$  dapat ditetapkan dengan cara menggunakan daftar tabel *t distribution* melalui perhitungan besarnya *degree of freedom* (df) yaitu derajat kebebasan dengan tingkat probabilitas 0,05 pada tabel *one tailed* (satu arah) dengan cara jumlah sampel yang digunakan pada penelitian yang dikurangi dengan dua (Eric L. Einspruh, 2011). Pada penelitian ini jumlah sampel yang digunakan berjumlah 210 responden pelanggan dikurangi dengan dua sehingga didapat nilai df sebesar 208 (df penelitian adalah  $210 - 2 = 208$ ). Nilai  $t_{tabel}$  dengan df sebesar 208 adalah sebesar 1,653. Ini berarti bahwa:

- Variabel *attention to detail* (X2) dengan  $H_2 = 0$  ditolak, karena:
  - Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $2,559 > 1,65$
  - Nilai probabilitas  $0,011 < 0,05$  yang berarti  $H_2 = 0$  ditolak
- Variabel *outcome orientation* (X3) dengan  $H_3 = 0$  ditolak, karena:
  - Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $20,244 > 1,65$
  - Nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  yang berarti  $H_3 = 0$  ditolak
- Variabel *customer complaint focus* (X5) dengan  $H_5 = 0$  ditolak, karena:
  - Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $2,629 > 1,65$
  - Nilai probabilitas  $0,009 < 0,05$  yang berarti  $H_5 = 0$  ditolak

Selanjutnya peneliti juga dapat menganalisis besarnya nilai variabel independen yang dapat menjelaskan derajat dampaknya terhadap variabel dependen melalui tabel 4 berikut:

**Tabel 4**  
**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.955 <sup>a</sup>	.912	.912	.234
2	.970 <sup>b</sup>	.941	.940	.193
3	.971 <sup>c</sup>	.942	.941	.190

Sumber: Tabel diolah untuk Penelitian ini, 2017

a. Predictors: (Constant), Outcome Orientation

b. Predictors: (Constant), Outcome Orientation, Customer Complaints Focus

c. Predictors: (Constant), Outcome Orientation, Customer Complaints Focus, Attention To Detail

**Tabel 4**  
**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.955 <sup>a</sup>	.912	.912	.234
2	.970 <sup>b</sup>	.941	.940	.193
3	.971 <sup>c</sup>	.942	.941	.190

Sumber: Tabel diolah untuk Penelitian ini, 2017

a. Predictors: (Constant), Outcome Orientation

b. Predictors: (Constant), Outcome Orientation, Customer Complaints Focus

c. Predictors: (Constant), Outcome Orientation, Customer Complaints Focus, Attention To Detail

d. Dependent Variable: Customer Satisfaction

Pada tabel 4 tersebut dapat dijelaskan besarnya nilai R Square menunjukkan nilai yang berbeda baik pada model 1, model 2, maupun model 3, yaitu sebagai berikut:

- Pada model 1 memberikan analisis bahwa nilai R Square sebesar 0,912 berarti 91,20% derajat kepuasan pelanggan kendaraan bermotor dapat dijelaskan oleh variabel *outcome orientation* (X3), sementara sisanya (100% - 91,20% = 8,80%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.
- Pada model 2 memberikan analisis bahwa nilai R Square sebesar 0,941 berarti 94,10% derajat kepuasan pelanggan kendaraan bermotor dapat dijelaskan oleh variabel *outcome orientation* (X3) dan *customer complaintfocus* (X5), sementara sisanya (100% - 94,10% = 5,90%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.
- Pada model 3 memberikan analisis bahwa nilai R Square sebesar 0,942 berarti 94,20% derajat kepuasan pelanggan kendaraan bermotor dapat dijelaskan oleh variabel *outcome orientation* (X3), *customer complaintfocus* (X5), dan *attention to detail* (X2), sementara sisanya (100% - 94,20% = 5,80%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

**Tabel 5**  
**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Customer Satisfaction	6.21	.787	236
Innovation	6.48	.580	236
Attention To Detail	6.19	.777	236
Outcome Orientation	6.22	.783	236
Team Orientation	6.46	.600	236
Customer Complaints Focus	6.18	.773	236

Sumber: Tabel diolah untuk Penelitian ini, 2017

Selanjutnya pada tabel 5 menggambarkan statistik deskriptif, yaitu suatu output statistik yang menjelaskan bagaimana nilai standar deviasi variabel dependen yang dibandingkan dengan *Standard Error of the Estimate* baik pada model 1, model 2, dan model 3, yaitu dengan penjelasan sebagai berikut:

- Standar deviasi kepuasan pelanggan bernilai 0,787 (tabel 5) yang berarti lebih besar dari nilai *Standard Error of the Estimate* pada model 1 (tabel 4) bernilai 0,234. Ini berarti nilai standar deviasi kepuasan pelanggan adalah 0,787% yang lebih besar dari nilai *Standard Error of the Estimate* yang hanya 0,234% pada model 1, sehingga model regresi ini adalah bagus/baik untuk bertindak sebagai prediktor derajat kepuasan pelanggan kendaraan bermotor daripada rata-rata derajat kepuasan pelanggan itu sendiri.
- Standar deviasi kepuasan pelanggan bernilai 0,787 (tabel 5) yang berarti lebih besar dari nilai *Standard Error of the Estimate* pada model 2 (tabel 4) bernilai 0,193. Ini berarti nilai standar deviasi kepuasan pelanggan adalah 0,787% yang lebih besar dari nilai *Standard Error of the Estimate* yang hanya 0,193% pada model 2, sehingga model regresi ini adalah bagus/baik untuk bertindak sebagai prediktor derajat kepuasan pelanggan kendaraan bermotor daripada rata-rata derajat kepuasan pelanggan itu sendiri.
- Standar deviasi kepuasan pelanggan bernilai 0,787 (tabel 5) yang berarti lebih besar dari nilai *Standard Error of the Estimate* pada model 3 (tabel 4) bernilai 0,190. Ini berarti nilai standar deviasi kepuasan pelanggan adalah 0,787% yang lebih besar dari nilai *Standard Error of the Estimate* yang hanya 0,190% pada model 3, sehingga model regresi ini adalah bagus/baik untuk bertindak sebagai prediktor derajat kepuasan pelanggan kendaraan bermotor daripada rata-rata derajat kepuasan pelanggan itu sendiri.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Setelah seluruh data diolah dengan jumlah responden sebanyak 210 orang berupa pelanggan kendaraan bermotor (roda empat dan roda dua) untuk merek Honda, Yamaha, dan Suzuki baik di wilayah Kota Palembang, Kota Prabumulih, Kabupaten Lahat, Kabupaten Ogan Ilir, dan Kota Batu Raja, maka dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Nilai *R square* menunjukkan angka 0,942 yang berarti 94,2% derajat kepuasan layanan pelanggan dapat dijelaskan oleh variabel budaya perusahaan berupa *attention to detail*, *outcome orientation*, dan *customer complaints focus*, sedangkan sisanya ( $100\% - 94,2\% = 5,80\%$ ) dijelaskan oleh variabel lain atau sebab-sebab yang lain.
2. Angka *standard error of estimate* menunjukkan 0,190 sementara *standard deviation* untuk variabel *customer services* (derajat kepuasan layanan pelanggan) adalah sebesar 0,787. Ini berarti bahwa *standard error of estimate*

lebih kecil daripada *standard deviation* derajat kepuasan layanan pelanggan yang bermakna bahwa model regresi bagus untuk bertindak sebagai prediktor derajat kepuasan pelanggan dari pada nilai rata-rata derajat kepuasan layanan pelanggan itu sendiri.

3. Dari uji ANOVA didapat nilai F hitung sebesar 1261,295 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi besarnya derajat kepuasan layanan pelanggan karena tingkat probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05.
4. Ditinjau dari tingkat korelasi *pearson* dapat dianalisis bahwa:
  - a. Dampak variabel  $X_1$ (*innovation*) terhadap Y (*customer service*) hanya sebesar 0,335 yang berarti bahwa variabel  $X_1$  kurang berdampak secara signifikan terhadap variabel Y.
  - b. Dampak variabel  $X_2$ (*attention to detail*) terhadap Y (*customer service*) sebesar 0,910 yang berarti bahwa variabel  $X_2$  berdampak sangat signifikan terhadap variabel Y.
  - c. Dampak variabel  $X_3$ (*outcome orientation*) terhadap Y (*customer service*) sebesar 0,955 yang berarti bahwa variabel  $X_3$  berdampak sangat signifikan terhadap variabel Y.
  - d. Dampak variabel  $X_4$ (*team orientation*) terhadap Y (*customer service*) hanya sebesar 0,333 yang berarti bahwa variabel  $X_4$  kurang berdampak terhadap variabel Y.
  - e. Dampak variabel  $X_5$ (*customer complaints fokus*) terhadap Y (*customer service*) sebesar 0,910 yang berarti bahwa variabel  $X_5$  berdampak sangat signifikan terhadap variabel Y.

Dengan demikian hasil penelitian ini tentu sangat berbeda dengan penelitian sebelumnya dimana variabel  $X_1$  yaitu inovasi, dan variabel  $X_4$  yaitu orientasi pada tim hanya memiliki dampak yang kecil terhadap derajat kepuasan pelanggannya yaitu masing-masing hanya sebesar 0,335 dan 0,333.

Peneliti memberikan saran sebaiknya peneliti selanjutnya dapat meneruskan penelitian pada artikel ilmiah ini untuk menelusuri variabel mana yang akan lebih berdampak atau berpengaruh terhadap derajat kepuasan pelanggan untuk menggantikan inovasi dan orientasi tim, sehingga dapat membantu pihak perusahaan otomotif untuk memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan derajat kepuasan layanannya kepada para pelanggannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Einspruh, Eric L, (2011), *An Introductory Guide to SPSS for Windows*, Sage Publication, second edition, 2011.
- Ekvall, G. & Ryhammar, L. (2014). *The Creative Climate: Its determinants and effects at a Swedish university*. Creativity Research Journal, 12, 303–310.

- Essex, Christopher (2016), *Climate Theory Versus A Theory ForClimate*, International Journal of Bifurcation and Chaos, Vol. 21, No. 12 (2011) 3477–3487.
- Glick, W. H. (2014). *Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research*. Academy of Management Review, 10, 601–616
- Hofstede, G. (2010). *Kulturer og organisationer: overlevelse i en grænseoverskridende verden*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Kim, W. Chan and Rene Mauborgne, (2016) “*Value Innovation: A Leap into The Blue Ocean*,” Journal of Business Strategy, 2016
- Mathisen, Ellen (2016), *Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI)*, Scandinavian Journal of Psychology, 2004, 45, 383–392
- Mohyeldin Tahir Sulima, Abubakr (2014) “*Links Between Justice, Satisfaction and Performance in The Workplace: A Survey in The UAE and Arabic Context*,” Journal of Development Management, Emerald, 2014.
- Nicolis, C (2015) “*Closing The Hierarchy of Moment Equations in Nonlinear Dynamical systems*,” Phys. Rev. E 58, 4391–4400.
- Paauwe, Jaap (2013), “*Strategic Climate and Organizational Productivity*,” Academy of Management Proceedings (2013)
- Robbins, Stephen P, (2011), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 2011.
- Saji, Beena S (2009), *Workforce Diversity, Temporal Dimensions and Team Performance*,”
- Schermerhorn (2015), *Organizational Behavior*, John Wiley and Son, Inc, 2015. Page 208 – 219.
- Tabachnick, B.G & Fidell L.S, (1998), *Using Multivariate Statistics* (3<sup>rd</sup> edition), New York: Harpoer Collings Publishers.
- Ussahawanitchakit, Phapruke (2011), “*Effects On Business Success Through Intrinsic Work Satisfaction, Openness To Changefulness And Self Benevolence*,” International Journal of Business Research (2011)
- Wilson, Alan and Jacob Frimpong (2014), “*A Reconceptualisation of The Outcome Performance*,” Journal of Services Marketing, Emerald, 2014

**LAMPIRAN****Descriptive Statistic**

	Mean	Std.Deviation	N
<i>Customer services</i>	6.21	.787	210
<i>Innovation</i>	6.48	.580	210
<i>Attention to detail</i>	6.19	.777	210
<i>Outcome orientation</i>	6.22	.783	210
<i>Team orientation</i>	6.46	.600	210
<i>Customer complaints focus</i>	6.18	.773	210

**Correlations**

Pearson Correlation	Cust Service	Innovation	Attention to Detail	Outcome Orientation	Team Orientation	Cus Focus
<i>Cust Service</i>	1,00	0,335	0,910	0,955	0,333	0,910
<i>Innovation</i>	0,335	1,00	0,328	0,322	0,895	0,330
<i>Attention to Detail</i>	0,910	0,328	1,00	0,864	0,344	0,972
<i>Outcome orientation</i>	0,955	0,322	0,864	1,00	0,321	0,864
<i>Team Orientation</i>	0,333	0,855	0,344	0,321	1,00	0,336
<i>Cus Focus</i>	0,910	0,330	0,972	0,864	0,336	1,00

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.955 <sup>a</sup>	.912	.912	.234
2	.970 <sup>b</sup>	.941	.940	.193
3	.971 <sup>c</sup>	.942	.941	.190

a. Predictors: (Constant), OutcomeOrientation

b. Predictors: (Constant), OutcomeOrientation, CustomerComplaintsFocus

c. Predictors: (Constant), OutcomeOrientation, CustomerComplaintsFocus, AttentionToDetail

d. Dependent Variable: CustomerServices

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 RRegression	132.643	1	132.643	2431.838	.000 <sup>a</sup>

	Residual	12.763	209	.055		
	Total	145.407	210			
2	Regression	136.769	2	68.385	1844.753	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.637	208	.037		
	Total	145.407	210			
3	Regression	137.007	3	45.669	1261.295	.000 <sup>c</sup>
	Residual	8.400	207	.036		
	Total	145.407	210			

a. Predictors: (Constant), OutcomeOrientation

b. Predictors: (Constant), OutcomeOrientation, CustomerComplaintsFocus

c. Predictors: (Constant), OutcomeOrientation, CustomerComplaintsFocus, AttentionToDetail

d. Dependent Variable: CustomerServices