

PEMASARAN JASA

Alat untuk Mencapai Kinerja Unggul

Surachman Surjaatmadja



Fakultas Ekonomi
UNIVERSITAS YARSI
2010

Surachman Surjaatmadja

PEMASARAN JASA
Alat untuk Mencapai Kinerja Unggul

Fakultas Ekonomi
UNIVERSITAS YARSI
2010

PEMASARAN JASA

Alat Untuk Mencapai Kinerja Unggul

Surachman Surjaatmadja

Edisi Asli

Hak Cipta ©2011, Fakultas Ekonomi Universitas YARSI

Telp. : (021) 4629289.

Faks. : (021) 4629289.

Website : <http://www.yarsi.ac.id>

E-mail : surachman.surjaatmadja@yarsi.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Surachman Surjaatmadja

PEMASARAN JASA

Alat Untuk Mencapai Kinerja Unggul

1 jil., 17 x 23 cm, 228 hal.

ISBN 978- 979-9186-18-8

1. Manajemen

I. Judul

PENGANTAR.

Kekuatan lingkungan eksternal bersifat cepat berubah dan penuh ketidakpastian (*turbulence*) sehingga mempengaruhi kapabilitas organisasi dalam mempertahankan posisinya di pasar. Implikasinya, tidak mudah bagi suatu organisasi untuk mencapai kinerja unggul (*superior performance*). Kekurangmampuan suatu organisasi mempertahankan eksistensinya dalam suatu lingkungan lebih disebabkan oleh adanya kesenjangan antara kekuatan internal dengan ancaman eksternal.

Gejolak lingkungan yang penuh perubahan dan ketidakpastian, telah mendorong perusahaan untuk mengantisipasi masa depan (*future perspective*). Pandangan tersebut memperlihatkan bahwa dalam proses manajemen pemasaran strategik telah dilandasi oleh visi strategik. Mengingat dalam perumusan strategi pemasaran berorientasi ke masa depan maka sebagai pijakan telah menuntut *strategic situation analysis* dengan tujuan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan persaingan.

Situasi di atas menunjukkan pergeseran pasar yang cepat dan persaingan yang kompleks. Struktur pasar sejumlah produk dan jasa telah bergeser dari monopoli ke struktur pasar persaingan. Dalam hal ini, pergeseran tuntutan pelanggan (*customers requirement diversity*) sangat dinamis dan ancaman kekuatan pesaing meningkat. Dilain pihak tingkat fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi untuk meresponsnya relatif rendah. Kondisi ini menyulitkan organisasi untuk mencocokkan kapabilitas atau kekuatan internalnya dengan tuntutan pasar dan persaingan.

Buku ini memberikan gambaran bagaimana perusahaan menghadapi ketidakpastian perubahan lingkungan eksternal melalui analisis pergeseran tuntutan pelanggan dan karakteristik pesaing dengan mengetahui kekuatan internal perusahaan melalui koordinasi lintas fungsi, untuk mencapai kinerja unggul perusahaan.

Oleh karena itu buku ini baik dibaca oleh para penggiat pemasaran, akademisi, mahasiswa dan khalayak yang ingin maju meraih kinerja unggul.

Prof. Dr. H. Sucherly, S.E., M.S.-Guru Besar Universitas Padjadjaran.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirrobbilalamin, berkat Rahmat, Karunia, Hidayah dan Ridlo ALLAH SWT, buku teks yang disusun berdasarkan hasil penelitian penulis dapat diselesaikan. Buku ini adalah sebagai salah satu hasil pengalaman penulis dalam meneliti dan menulis buku. Disadari bahwa dalam penyelesaian buku ini penulis mendapatkan bantuan, dorongan moril, perhatian, yang tidak kecil dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terhormat ayahanda tercinta Bapak H. Ibrahim Sumintaatmadja, Ibunda Tercinta Hj. Tien Suhaetini kedua orang tua penulis yang selalu membimbing, menasehati, untuk selalu tekun beribadah, bersyukur dan tawakal dalam menuntut ilmu dan bekerja sehingga ibadah itu dapat dimanfaatkan oleh masyarakat luas. Selanjutnya secara khusus kepada istri yang selalu memberikan semangat dan dukungan penuh Hj. Tri Susilowati, beserta anak-anak yang memberikan inspirasi dan semangat, Lutfiandra Surjaatmadja dan Narulita Dianasari. Demikian juga kepada kakak dan adik-adik tercinta, (Ceu Endah, Yayan, Ani & Wiwin) yang telah memberikan dorongan moril dalam rangka penyelesaian buku ini.

Akhirnya, Penulis berharap bahwa buku ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan Ilmu Manajemen khususnya Ilmu Manajemen Pemasaran, memberikan sumbangan praktis bagi rekan-rekan yang bekerja di Industri Jasa Konsultan Perencana Bangunan khususnya dan rekan-rekan Jasa Konsultan pada umumnya di Indonesia, serta para peneliti yang ingin mengembangkan manajemen pemasaran. Penulis menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dinantikan. Semoga ALLAH SWT, melimpahkan Rahmat, Barokah, Hidayah, Karunia dan Ridlo-NYA kepada kita semua, Amin.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
BAB I. Pendahuluan	1
BAB II. Pengertian Jasa dan Jasa Konsultan Perencana Bangunan.....	25
BAB III. Pergeseran Tuntutan Pelanggan (<i>customer requirements shifting</i>)....	39
BAB IV. Persaingan dan Strategi Keunggulan Bersaing.....	53
BAB V. Strategi Pemasaran Jasa.....	79
BAB VI. Program Bauran Pemasaran Jasa.....	99
BAB VII. Koordinasi Lintas Fungsi (<i>cross functional coordination</i>).....	141
BAB VIII Kinerja Perusahaan.....	156
BAB IX. Hubungan Pergeseran Tuntutan Pelanggan dan Karakteristik Pesaing dengan Program Bauran Pemasaran, Koordinasi Lintas Fungsi dan Laba Bersih	167
BAB X Kesimpulan.....	192
GLOSARIUM	206
DAFTAR PUSTAKA	207

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
1.1	Kontribusi sektor jasa terhadap Produk Domestik Bruto Beberapa negara Asia tahun 1990, 1999, 2000,2001, 2002 .	2
1.2	Laju Pertumbuhan PDB Usaha Konstruksi dan Jasa Konsultan Konstruksi Atas Dasar Harga Konstan 1993 Tahun 1998 – 2003	4
1.3	Struktur Isu dalam Buku	14
3.1	Bentuk Pergeseran Tuntutan Pelanggan.....	47

DAFTAR GAMBAR

Nomor. Gambar	Judul Gambar	Halaman
1.1	Keterkaitan Pelaku Utama Bisnis / Pemasaran dengan Lingkungan Pemasaran Makro dan Lingkungan Pemasaran Mikro.....	6
1.2.	Componen of Market Orientation	16
1.3	Diagram Alur Pikir.	24
6.1	Segitiga Pemasaran Jasa.....	101
2.5	<i>Marketing Mix For Service</i>	103

BAB I

Pendahuluan

Bab 1 ini menjelaskan pentingnya sektor jasa dimasa yang akan datang, sehingga diperlukan pengetahuan dan pemahaman tentang perusahaan jasa serta bagaimana pemasaran jasa dilakukan. Selain pemahaman tentang pelanggan, pesaing dan koordinasi lintas fungsi didalam perusahaan. Pembaca diharapkan memahami pentingnya bisnis jasa beserta ujung tombak perusahaan yaitu pemasaran yang akan berimplikasi kepada kinerja perusahaan.

Perekonomian global dewasa ini telah mengalami pergeseran dari ekonomi pertanian yang tradisional (sektor primer), kemudian ekonomi manufaktur dan konstruksi (sektor sekunder) yang padat modal dan saat ini sedang menuju ke ekonomi jasa (sektor tersier). (Kaldor, 1962 dalam Sumitro Djojohadikusumo, 1994: 47). Pergeseran perekonomian global akan mendorong pertumbuhan sektor-sektor usaha seperti jasa. Secara umum di Indonesia, sektor primer (pertanian, peternakan, perikanan dan kehutanan), memberikan kontribusi (16.92%) dibandingkan sektor lainnya (26.04%). (Badan Pusat Statistik, 2000). Sektor tersier adalah sebagai fungsi dari perkembangan industri, yang berarti bahwa dengan berkembangnya sektor primer dan sekunder, maka sektor tersierpun akan berkembang. Sektor jasa merupakan komponen ekonomi yang tumbuh paling cepat, baik dalam perdagangan maupun investasi langsung luar negeri (*foreign direct investment*). Data statistik menunjukkan bahwa di negara-negara agraris maupun industri, sektor jasa memberikan kontribusi yang besar (53% – 66%) pada produk domestik bruto. Di negara-negara Eropa dapat mencapai 47% -68%, sedang di Amerika dapat mencapai 57% - 72%. (Gonroos, 2000:1). Peran penting jasa dalam perekonomian Amerika, Asia dan Indonesia dapat dilihat dari pertumbuhan sektor ini, di Amerika misalnya proporsi penduduk yang bekerja di sektor jasa terus meningkat dari 30 % pada tahun 1990 menjadi 74 % pada tahun 1994. (Bateson, 1999 dalam Rambat Lupiyoadi, 2001:3). Bateson lebih jauh mengungkapkan bahwa 58 % dari total GNP dunia berasal dari jasa. Penelitian lain oleh Carlzon dalam Brown, et al dalam Rambat Lupiyoadi, 2001:3 mengungkapkan bahwa di setiap negara hampir 70 % dari total angkatan kerja bekerja di sektor jasa. Sebagai gambaran akan berkembangnya sektor

KOMENTAR

Pemikiran baru dalam pemasaran jasa di Indonesia telah muncul, gagasan, ide dan hasil penelitian yang ditulis adalah hasil karya yang patut diacungi jempol. Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca terutama yang berkecimpung dibidang manajemen pemasaran, khususnya pemasaran jasa..... (DR. Ir. H. Nandan Limakrisna, Dosen dan Praktisi Bisnis).

Sektor jasa adalah sektor yang akan mengalami peningkatan aktifitas di masa depan, setelah dilampauinya kegiatan sektor primer dan sekunder. Buku ini akan memberikan inspirasi bagi setiap pembaca terutama para akademisi dan pelaku bisnis yang ingin mencapai keunggulan bersaing dibidangnya. Pasar adalah titik sentral awal menentukan strategi pemasaran yang jitu untuk memperoleh keunggulan.(DR. H. Agus Rahayu, Dosen dan Pakar Pemasaran Stratejik).

Sektor jasa konsultan yang kami geluti sejak tahun 1976, merupakan sektor yang menarik dan tidak akan ada habisnya untuk dibahas dan didiskusikan. Buku ini merupakan bagian yang selalu menjadi perbincangan dikalangan konsultan, terutama Konsultan Perencana Bangunan. Topik bahasan dalam buku ini seperti pelanggan, pesaing dan koordinasi lintas fungsi serta kinerja merupakan topik menarik. Oleh karena itu buku ini wajib dibaca oleh para pelaku bisnis jasa konsultan, terutama jasa konsultan perencana bangunan. Bravo Pak Surachman.....(Ir. H. Suprayogi, CEO PT. Architeam Design Center-Bandung).

Dikalangan pebisnis, mencari pasar sasaran adalah suatu kegiatan yang penting, buku ini memberikan gambaran bagaimana kita menemukan pasar sasaran yang memiliki kebutuhan dan keinginan sesuai dengan jasa yang ditawarkan, sesuai dengan kapabilitas perusahaan, sehingga bertemunya kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan apa yang ditawarkan merupakan "berkah" tersendiri bagi pebisnis. Buku ini menuntun pebisnis untuk menemukan pasar sasarnya sesuai dengan apa yang ditawarkan dan kemampuan organisasi.....(Christine Wayong, CEO PT. Cipta Citra Mulya-Jakarta).

Buku yang ditulis lugas dari hasil penelitian dan pengalaman penulis, membuat mudah dipahami untuk melandasi praktek bisnis, terutama dalam rangka mencapai kinerja unggul bagi perusahaan melalui pemasaran.(Muhammad Ridwan-VP Customer Support and Operation- PT. Edi Indonesia-Jakarta).

ISBN 978-979-9186-18-8



9 789799 186188

BAB X

Kesimpulan

Bab 10 ini merupakan rangkuman dari aktivitas kegiatan pemasaran jasa beserta variabel lain seperti, pergeseran tuntutan pelanggan, karakteristik pesaing, koordinasi lintas fungsi dan kinerja perusahaan, diharapkan setelah membaca bab ini pembaca dapat menarik kesimpulan dari seluruh isi buku ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pergeseran tuntutan pelanggan dan karakteristik pesaing telah menjadi faktor yang dipertimbangkan oleh perusahaan jasa konsultan perencana bangunan di Indonesia dan telah mempengaruhi program bauran pemasaran jasa. Hal ini menunjukkan bahwa pergeseran tuntutan pelanggan dan karakteristik pesaing akan merubah program bauran pemasaran jasa perusahaan jasa konsultan perencana bangunan. Fakta tersebut sejalan dengan pemikiran Kotler (2003 : 101), bahwa pelanggan dan pesaing yang merupakan komponen lingkungan pemasaran mikro di pasar akan mempunyai kaitan langsung dengan perusahaan (dalam hal ini penyusunan program bauran pemasaran) dibandingkan dengan lingkungan pemasaran makro yang tidak berkaitan langsung dengan perusahaan. Ditambahkan oleh Tadepalli & Avila (1999 : 1), bahwa implementasi dalam penyusunan program bauran pemasaran secara terpadu harus mengacu kepada hasil analisis pasar yang terdiri atas analisis pelanggan, pesaing dan unsur lainnya, hasil dari analisis tersebut diinformasikan kepada seluruh fungsi yang ada untuk dtanggapi dan setiap fungsi memiliki cara masing-masing untuk mengimplementasikannya sesuai dengan masalah yang dihadapi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pergeseran tuntutan pelanggan dan karakteristik pesaing telah menjadi faktor yang dipertimbangkan oleh perusahaan jasa konsultan perencana bangunan dan telah mempengaruhi koordinasi lintas fungsi didalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pergeseran tuntutan pelanggan dan karakteristik pesaing akan mempengaruhi koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan jasa konsultan perencana bangunan di Indonesia. Fakta tersebut sejalan dengan pemikiran Mc Cormack & Johnson (2001 : 2-3), bahwa perusahaan yang berorientasi ke pasar akan menginformasikan hasil analisis dari pasar baik analisis pelanggan berupa pergeseran tuntutan pelanggan dan analisis pesaing yang merupakan

komponen lingkungan pemasaran mikro di pasar akan diinformasikan ke semua fungsi didalam perusahaan dan akan dikoordinasikan oleh setiap fungsi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya. Didalam koordinasi lintas fungsi yang berupa proses bisnis didalam perusahaan memiliki beberapa elemen yang meliputi siklus waktu, proses penetapan biaya, dan keanekaragaman pengukuran akuntansi dalam pengukurannya, proses pekerjaan dan koordinasi lintas fungsi itu sendiri. Dari hasil penelitian yang pernah dilakukan terhadap 100 perusahaan hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan internal bisnis prosesnya dengan terencana, sistematis dan terpadu dapat meningkatkan pendapatan rata-rata 100 juta dollar dalam satu tahun.

Hasil analisis pergeseran tuntutan pelanggan dan karakteristik pesaing telah menjadi faktor yang dipertimbangkan oleh perusahaan jasa konsultan perencana bangunan di Indonesia dan telah mempengaruhi kinerja perusahaan (perolehan laba bersih perusahaan). Hal ini menunjukkan bahwa pergeseran tuntutan pelanggan menjadi bahan pertimbangan yang lebih mendapatkan perhatian dibandingkan dengan karakteristik pesaing yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan (perolehan laba bersih perusahaan) jasa konsultan perencana bangunan. Fakta tersebut sejalan dengan hasil penelitian Narver & Slater (1990 : 26), bahwa orientasi kepada pelanggan dan kepada pesaing yang merupakan ciri-ciri dari perusahaan yang berorientasi ke pasar menunjukkan bahwa pengaruh analisis pelanggan lebih besar terhadap kinerja perusahaan (*return on asset*) dibandingkan dengan pengaruh analisis pesaing. Ditambahkan oleh Langerak, (2001 : 52), bahwa hasil analisis pelanggan dan pesaing yang digabungkan dengan analisis lain yang berkaitan dengan orientasi pasar berpengaruh terhadap pertumbuhan, perolehan laba perusahaan, roi dan keberhasilan lainnya. Secara umum program bauran pemasaran jasa mempengaruhi atau saling brepengaruh dengan koordinasi lintas fungsi didalam perusahaan dengan memeberikan pengaruh.

Program unsur bauran bukti fisik merupakan unsur bauran pemasaran jasa yang memiliki bobot pengaruh terbesar. Fakta ini menunjukkan bahwa sesuai dengan pendapat Zeithaml & Bitner (2000 :19 – 21), bahwa bukti fisik adalah semua lingkungan dimana jasa akan disampaikan dan dimana terjadinya interaksi antara

perusahaan dengan pelanggan serta berbagai fasilitas yang nampak, berujud yang dapat membantu kelancaran sistem operasi dan penyampaian jasa.. Bukti fisik atau fasilitas jasa akan dilihat atau menjadi perhatian pelanggan karena sifat jasa yang tidak berujud (*intangible*), pelanggan selalu memperhatikannya karena bukti fisik yang berupa fasilitas yang dipergunakan akan membantu pelanggan untuk menikmati jasa yang diberikan. Bukti fisik dapat berupa fasilitas kantor, bangunan, peralatan, pakaian petugas, laporan / hasil karya suatu jasa, kartu nama, pernyataan-pernyataan, notasi dan jaminan atau petunjuk-petunjuk penggunaan (*manual instruction*) dan sebagainya. Dari pengalaman perusahaan penerbangan ternyata fasilitas fisik dapat menjadi sumber keunggulan. Demikian juga dalam hal perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini bukti fisik atau fasilitas yang dipergunakan dalam rangka memproduksi jasa yang akan disampaikan kepada pelanggan berperan penting, contohnya adalah penggunaan komputer dalam rangka pembuatan rancangan atau desain gambar perencanaan bangunan beserta kelengkapannya.

Unsur bauran petugas atau sumberdaya manusia memberikan kontribusi bobot pengaruh terhadap koordinasi lintas fungsi, memberikan bobot pengaruh yang lebih kecil dibandingkan dengan unsur bauran bukti fisik, hal ini menunjukkan bahwa pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini baik ciri-ciri produk jasa yang dihasilkan, mengandalkan strategi bauran petugas atau sumberdaya manusianya dalam rangka mendapatkan proyek atau pekerjaan. Karena dalam industri jasa konsultan perencana bangunan ini banyak tergantung dari sumberdaya manusianya, maka penyedia jasa harus mampu menyediakan sumber daya manusia yang berkompetensi dan tepat, hal ini senada dengan pendapat Cravens & Piercy (2003 : 78) bahwa dalam memilih unsur-unsur bauran pemasaran harus dipertimbangkan peranan dari masing-masing unsur dilihat dari aspek keunikan setiap unsur dan pengaruh interaktif-nya dari bauran-bauran tersebut. Program bauran petugas pelayanan (*personal/sumberdaya manusia*), secara langsung memberikan kontribusi pengaruh terhadap koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan. Petugas pelayanan / personal / people, adalah manusia yang mempunyai peranan dalam rangka sistem oprasi dan penyampaian jasa berpartisipasi dan mempengaruhi persepsi pelanggan dalam rangka mengkonsumsi jasa. Program

bauran petugas pelayanan yang berpartisipasi dalam sistem operasi dan penyampaian jasa ini akan berperan lebih penting lagi terutama dalam perusahaan jasa konsultan, pendidikan, dan jasa-jasa lain yang berorientasi kepada *relationship – based / personal based approach*. (Zeithaml & Bitner, 2000 : 19). Ditambahkan bahwa program unsur bauran petugas pelayanan ini akan menjadi *focal point* dalam rangka penyampaian jasa dan akan menjadi bagian yang sangat kritis bagi perusahaan penyedia jasa. Dalam kenyataannya peranan petugas/personal di perusahaan jasa konsultan perencanaan bangunan ini memegang peranan penting dalam rangka proses operasi dan penyampaian jasa, kaitannya dengan kordinasi lintas fungsi sangat erat karena setiap pekerjaan tidak dapat ditangani oleh hanya satu bagian saja akan tetapi memerlukan koordinasi dengan bagian lain (arsitek, sipil, mekanikal dan elektrikal, estimator, spesifikasi dan sebagainya).

Dari sisi program bauran produk, produk yang dihasilkan berupa produk standar yang akan dijadikan acuan dalam rangka pembangunan fisik suatu bangunan hasilnya berupa rancangan atau desain gambar mulai dari gambar rencana tapak (*site plan*), denah, tampak, potongan, detail, rencana anggaran biaya berdasarkan volume dan harga satuan pekerjaan maupun bahan dan spesifikasi teknis pengerjaan dan bahan serta spesifikasi administrasi sebagai kelengkapan penjelasan gambar atau desain yang dihasilkan. Produk ini bersifat standar, artinya setiap perusahaan jasa konsultan akan menghasilkan produk yang standar dan telah menjadi ketetapan bagi setiap perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa unsur bauran produk memiliki bobot pengaruh terhadap koordinasi lintas fungsi, hal ini menunjukkan bahwa jasa yang disampaikan memiliki kontribusi yang penting agar dikoordinasikan oleh setiap fungsi di dalam perusahaan.

Program unsur bauran saluran distribusi berkaitan dengan penyampaian produk, pada perusahaan jasa konsultan ini penyampaian produk dilakukan dengan cara yang bersamaan dengan proses produksi / operasi jasa yang akan disampaikan, artinya tidak secara fisik hasilnya disampaikan dengan bantuan pihak lain seperti distributor atau agen dan sejenisnya, namun demikian dalam rangka mendekati perusahaan dengan pasar sasaran tidak tertutup kemungkinan membuka cabang atau perwakilan di suatu lokasi tertentu. Selain itu dengan perubahan peraturan

(lingkungan pemasaran makro : diberlakukannya undang-undang otonomi daerah), dalam rangka mendekatkan perusahaan dengan pasar sasaran dapat membuka perusahaan yang lebih kecil kelas dan kualifikasinya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal-hal yang dilakukan dalam rangka penyampaian jasa kepada pelanggan ini memiliki kontribusi yang cukup, dibandingkan dengan bobot pengaruh dari unsur bauran harga, promosi dan proses, penyampaian produk lebih dominan bobot pengaruhnya untuk dikoordinasikan oleh setiap fungsi di dalam perusahaan.

Program bauran proses berkontribusi memberikan bobot pengaruh terhadap koordinasi lintas fungsi bobot pengaruh ini relatif lebih besar dibandingkan dengan program bauran harga, dan promosi. Proses adalah tata cara / prosedur atau mekanisme yang dilaksanakan dan aliran kegiatan dimana jasa dioperasikan atau diproduksi serta disampaikan dalam suatu sistem operasi dan sistem penyampaian jasa. (Zeithaml & Bitner, 2000 : 20). Fakta ini menunjukkan bahwa didalam perusahaan jasa konsultan perencanaan bangunan, proses produksi / operasi dan penyampaian jasa untuk dapat dikoordinasikan kepada setiap fungsi didalam perusahaan secara berurutan unsur-unsur bauran bukti fisik yang akan dilihat oleh pelanggan memberikan pengaruh besar terhadap minat calon pelanggan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan ditambah dengan bauran petugas atau sumberdaya manusia untuk mengoperasikan dan menyampaikan jasa serta produk jasa itu sendiri serta proses yang dilakukan oleh setiap orang dan sistem atau mekanisme yang terjadi akan menjadi suatu sistem yang sangat berperan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Program unsur bauran harga, produk dan unsur bauran promosi peranannya relatif lebih kecil dibandingkan dengan yang telah diuraikan di atas, seperti program harga dan program bauran promosi. Hal ini pada kenyataannya sesuai dengan kondisi faktualnya bahwa perusahaan jasa konsultan perencanaan bangunan ini dari sisi program bauran harga tidak dapat melakukan strategi lebih detail dan terinci, karena harga / tarif jasa bagi konsultan perencanaan bangunan ini telah ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Sedangkan dari sisi unsur bauran promosi adanya keterbatasan kode etik konsultan dalam melakukan promosi.

Program bauran pemasaran jasa perusahaan konsultan perencana bangunan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (perolehan laba bersih). Dari sisi lain hasilnya menunjukkan bahwa bobot dari masing-masing unsur bauran pemasaran jasa sama seperti bobot pengaruh program bauran pemasaran jasa terhadap koordinasi lintas fungsi. Hanya pengaruh langsungnya yang berbeda. Dalam hal ini pengaruhnya lebih kecil. Dalam hal perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini bukti fisik atau fasilitas yang dipergunakan dalam rangka memproduksi jasa yang akan disampaikan kepada pelanggan berperan penting, contohnya adalah penggunaan komputer dalam rangka pembuatan rancangan atau desain gambar perencanaan bangunan beserta kelengkapannya, akan mempengaruhi efisiensi.

Bobot pengaruh unsur bauran bukti fisik memberikan bobot paling besar. Fakta ini menunjukkan bahwa sesuai dengan pendapat Zeithaml & Bitner (2000 :19 – 21), Dari pengalaman perusahaan penerbangan ternyata fasilitas fisik dapat menjadi sumber keunggulan, pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan dan perolehan laba perusahaan.

Program unsur bauran petugas pelayanan (*personal*), secara tidak langsung memberikan kontribusi bobot pengaruh terhadap perolehan laba bersih perusahaan. Petugas pelayanan / personal / people, adalah manusia yang mempunyai peranan dalam rangka sistem operasi dan penyampaian jasa berpartisipasi dan mempengaruhi persepsi pelanggan dalam rangka mengkonsumsi jasa. Oleh karena itu bobot pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan akan dominan karena semuanya dikendalikan dan dijalankan oleh manusia dengan bantuan peralatan / bukti fisik untuk memperlancar penyampaian jasa kepada pelanggan hal ini berarti pendapatan bagi perusahaan.

Dari sisi program bauran produk, berupa produk standar yang dijadikan acuan dalam rangka pembangunan fisik suatu bangunan hasilnya berupa rancangan atau desain gambar. Bobot pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan menunjukkan unsur bauran ini penting perannya.

Program unsur bauran saluran distribusi berkaitan dengan penyampaian produk, penyampaian produk dilakukan dengan cara yang bersamaan dengan proses produksi / operasi jasa yang akan disampaikan. Namun demikian dalam rangka

mendekatkan perusahaan dengan pasar sasaran tidak tertutup kemungkinan membuka cabang atau perwakilan di suatu lokasi tertentu. Selain itu dengan perubahan peraturan (lingkungan pemasaran makro), dalam rangka mendekatkan perusahaan dengan pasar sasaran dapat membuka perusahaan yang lebih kecil klas dan kualifikasinya. Dari fakta yang diperoleh keempat unsur tersebut (bukti fisik, personel, produk, dan saluran distribusi) dapat meningkatkan perolehan laba bersih.

Program bauran proses berkontribusi memberikan bobot pengaruh relatif kecil dibandingkan dengan program unsur bauran bukti fisik, personel, produk dan saluran distribusi. Sesua dengan pendapat (Zeithaml & Bitner, (2000 : 20), bahwa. Proses yang sistematis, terencana dan terpadu akan berdampak kepada efektifitas dan efisiensi yang berarti dapat meningkatkan pendapatan dan laba bersih perusahaan.

Sesuai dengan kondisi bahwa perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini dari sisi harga tidak dapat melakukan strategi lebih detail dan terinci, karena harga / tarif jasa bagi konsultan perencana bangunan ini telah ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

Unsur bauran promosi yang memberikan kontribusi bobot pengaruh yang sangat kecil dibandingkan dengan unsur bauran yang lain, hal ini menunjukkan bahwa cenderung mengandalkan strategi bauran promosi melalui penjualan tatap muka / *personal selling* dalam rangka mendapatkan proyek atau pekerjaan kurang efektif. Tetapi karena adanya faktor pembatas kode etik konsultan hal ini sulit untuk dilakukan.

Hasil pengujian ini sesuai dengan pendapat banyak peneliti terdahulu seperti : Appiah-adu, (1997), Harris, (2001), Hult And David J Jr., (2001), Narver & Slater (2000), Sin, Tse, Yau and Lee, (2000) dan Kevin & Bill (2001) yang pada dasarnya mereka menemukan hasil penelitiannya bahwa koordinasi lintas fungsi yang dilakukan oleh perusahaan secara terencana, sistematis dan terpadu berkaitan dan berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan, perolehan laba bersih perusahaan, roi, roa dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (*overall business or firm performance*). Dalam hal ini pengaruh koordinasi lintas fungsi di dalam perusahaan berpengaruh nyata terhadap kinerja perusahaan.

Hasil ini menunjukkan gambaran bahwa pergeseran tuntutan pelanggan pengaruhnya terhadap program bauran pemasaran relatif lebih besar dibandingkan dengan pengaruh dari karakteristik pesaing yang diperoleh dengan melakukan analisis pesaing, terutama koordinasi lintas fungsi didalam perusahaan dan pengaruhnya terhadap perolehan laba perusahaan. Karakteristik pesaing yang diperoleh melalui kegiatan analisis pesaing pengaruhnya relatif lebih besar dibandingkan dengan pergeseran tuntutan pelanggan terhadap program bauran pemasaran. Pada pengujian berikutnya dengan sub struktur yang berbeda dimana variabel program bauran pemasaran semula adalah variabel akibat, pada sub struktur yang lain menjadi variabel penyebab terhadap variabel koordinasi lintas fungsi didalam perusahaan dan variabel perolehan laba perusahaan. Dari hasil analisis ketujuh unsur program bauran pemasaran jasa pengaruhnya terhadap koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan dan kinerja perusahaan (perolehan laba perusahaan) ternyata secara berturut-turut program bauran bukti fisik memiliki bobot pengaruh relatif lebih besar dibandingkan program bauran, personil, produk, saluran distribusi, proses, dan harga.

Koordinasi lintas fungsi didalam perusahaan ternyata memiliki hubungan / keterkaitan dan memiliki pengaruh yang nyata terhadap perolehan laba perusahaan jasa konsultan perencana bangunan. Dimana banyak penelitian yang dilakukan terdahulu juga membuktikan adanya keterkaitan dan pengaruh yang nyata dari koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan dengan perolehan laba perusahaan. Fakta yang diperoleh pada penelitian ini dapat memberikan gambaran bahwa :

- (1). Pergeseran tuntutan pelanggan memberikan pengaruh total yang relatif lebih kecil dibandingkan dengan karakteristik pesaing yang diperoleh melalui analisis pesaing, terhadap penyusunan program bauran pemasaran jasa konsultan perencana bangunan, koordinasi lintas fungsinya sebagai tahap implementasi dari program bauran pemasaran jasa dan perolehan laba bersih perusahaan dan hal ini menunjukkan bahwa perusahaan jasa konsultan perencana bangunan telah berorientasi kepada pasar salah satunya adalah pelanggan.

- (2). Karakteristik pesaing yang diperoleh dengan kegiatan analisis pesaing memberikan pengaruh yang relatif lebih kecil dibandingkan dengan pergeseran tuntutan pelanggan terhadap koordinasi lintas fungsi di dalam perusahaan, hal ini memberikan gambaran bahwa perusahaan jasa konsultan perencana bangunan lebih dominan berorientasi kepada pelanggan dibandingkan dengan memperhatikan persaingan dalam kaitannya dengan koordinasi lintas fungsi di dalam perusahaan.
- (3). Perusahaan jasa konsultan perencana bangunan di Indonesia ini, telah menyadari bahwa analisis pergeseran tuntutan pelanggan telah memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan dan karakteristik pesaing melalui analisis pesaing memberi pengaruh.
- (4). Dari ketujuh program unsur bauran pemasaran, yaitu : unsur bauran bukti fisik, personal, produk, saluran distribusi, proses, harga dan promosi, ternyata bauran bukti fisik memberikan bobot pengaruh yang relatif lebih besar dibandingkan dengan program bauran pemasaran lain terhadap koordinasi lintas fungsi maupun kinerja perusahaan (perolehan laba perusahaan)
- (5). Sedangkan program unsur bauran promosi, harga maupun bauran proses hanya memberikan pengaruh yang relatif lebih kecil terhadap koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan maupun kinerja perusahaan (perolehan laba bersih perusahaan).
- (6). Koordinasi lintas fungsi didalam perusahaan yang telah dilakukan oleh perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini ternyata memberikan pengaruh yang cukup sebesar terhadap perolehan kinerja perusahaan (laba bersih perusahaan).

Dari uraian diatas dapat dijelaskan faktanya menunjukkan bahwa perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini memperhatikan persaingan namun kurang memperhatikan pelanggan, walaupun program bauran pemasaran belum merupakan hal yang biasa dilakukan akan tetapi koordinasi lintas fungsi secara faktual telah dilakukan, karena prosedur mengerjakan produk jasa ini perusahaan jasa konsultan

perencana bangunan telah memiliki prosedur yang standar, sehingga apabila koordinasi lintas fungsi ini dilakukan dengan terencana, sistematis dan terpadu sejak awal mendapatkan informasi tentang keinginan dan harapan pelanggan, maka pengaruhnya terhadap perolehan laba bersih perusahaan juga akan meningkat.

Bahwa pengaruh total yang lebih dominan dari variabel pergeseran tuntutan pelanggan dan karakteristik pesaing terhadap kinerja perusahaan melalui program bauran pemasaran dan koordinasi lintas fungsi didalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor persaingan lebih mendapatkan perhatian dari perusahaan karena semakin ketatnya persaingan. Variabel pergeseran tuntutan pelanggan dan karakteristik pesaing memengaruhi kinerja perusahaan, melalui program bauran pemasaran dan koordinasi lintas fungsi di dalam perusahaan. Hal ini didukung kesimpulan lain sebagai berikut :

1. Dalam rangka mengantisipasi dan mengamati pergeseran tuntutan pelanggan dan karakteristik pesaing, konsultan perencana bangunan melakukannya dengan senantiasa memperhatikan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya. Perusahaan berusaha melayani pelanggan sampai pekerjaan selesai, memberikan pelayanan purna jual, komitmen yang kuat terhadap pelanggan, berusaha menciptakan nilai yang lebih dibandingkan pesaing, selalu memperbaiki kinerja pemasaran, mengutamakan manfaat dan kelengkapan atas produk jasa yang dihasilkan. Walaupun kegiatan tersebut dilakukan namun perusahaan belum menyadari bahwa hal tersebut merupakan usaha antisipasi terhadap pergeseran tuntutan pelanggan dan pengukuran kepuasan pelanggan tidak pernah dilakukan oleh sebagian besar perusahaan. Karakteristik pesaing perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini tidak pernah melakukan analisis pesaing, tidak pernah memantau langkah pemasaran pesaing secara teratur dan tidak tanggap terhadap langkah pesaing, tidak pernah mengumpulkan data pemasaran pesaing untuk rencana pemasarannya, bagian pemasaran tidak pernah melakukan analisis pesaing, tidak pernah melibatkan fungsi lain dalam perusahaan untuk melakukan analisis pesaing, top manajemen hanya kadang-kadang melakukan analisis pesaing, perusahaan tidak pernah melibatkan

banyak tenaga dalam melakukan analisis pesaing, sebagian besar perusahaan tidak pernah melakukan analisis pesaing di area pengaruh yang sama, di area ketertarikan yang sama, di daerah geografis yang sama dan tidak pernah melakukan analisis pesaing baik pada pesaing langsung, tidak langsung maupun pesaing potensial.

2. Program-program bauran pemasaran jasa yang dilakukan oleh perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini meliputi bauran produk, perusahaan telah melakukan penyesuaian produk jasa dengan pasar sarannya, mengembangkan produk sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan, mempertimbangkan kualitas, atribut, manfaat, dan pelayanan, kesesuaian dengan karakteristik pasar sasaran, melakukan pengembangan produk, pengembangan produk dengan cara inovasi. Program bauran harga dilakukan dengan melakukan perhitungan harga / tarif suatu pekerjaan, menetapkan harga sepenuhnya berdasar biaya, mempertimbangkan unsur-unsur harga seperti : harga dasar, kurang mempertimbangkan potongan harga, cukup mempertimbangkan syarat tertentu, cukup mempertimbangkan syarat penyerahan an cukup mempertimbangkan keringanan harga. Program bauran promosi perusahaan melakukannya untuk mendapatkan proyek, kegiatan promosi yang dilakukan melibatkan banyak tenaga, kurang mempertimbangkan unsur promosi seperti misi / sasaran promosi, agak mempertimbangkan pesan promosi, cukup mempertimbangkan media promosi, mempertimbangkan anggaran promosi dan cukup mempertimbangkan frekuensi penyajian promosi, promosi dilakukan dengan *personal selling*. Program bauran saluran distribusi jarang sekali dilakukan, walaupun demikian perusahaan mempertimbangkan unsur-unsur saluran distribusi seperti ketepatan waktu penyeraha, cukup mempertimbangkan ketepatan kualitas, mepertimbangkan ketepatan harga, agak mempertimbangkan ketepatan pembeli dan mempertimbangkan ketepatan jumlah yang diminta. Dari program bauran bukti fisik perusahaan menggunakan peralatan yang modern dalam penyelesaian produk jasanya, perusahaan cukup mampu menyediakan peralatan yang modern untuk

menunjang pekerjaan. Program bauran petugas pelayanan / tenaga kerja / sumberdaya manusia perusahaan jasa konsultan perencana bangunan menggunakan tenaga kerja yang berkompetensi dengan jenis pekerjaannya, perusahaan cukup mampu menyediakan tenaga kerja yang dapat direkrut dan berkompetensi, perusahaan agak memperhatikan kriteria kinerja manajemen, perusahaan mempertimbangkan kekuatan sumberdayanya di suatu segmen. Akhirnya dari program bauran proses, perusahaan melakukan cara-cara sesuai peraturan dalam menyelesaikan pekerjaan, perusahaan cukup mampu membuat prosedur menjadi lebih mudah bagi pelanggan dalam memperoleh jasa yang ditawarkan. Selain itu perusahaan juga mempertimbangkan keterkaitan dan kesesuaian antara pergeseran tuntutan pelanggan dan analisis pesaing dalam menyusun program bauran pemasarannya, juga mengaitkan perumusan program bauran pemasarannya dengan strategi perusahaan, mengkoordinasikan hasil analisis pergeseran tuntutan pelanggan dan analisis pesaing, akan tetapi perusahaan kurang mengaitkan hasil analisis pergeseran tuntutan pelanggan dan analisis pesaing dengan perolehan laba bersih perusahaan .

3. Koordinasi lintas fungsi yang dilakukan oleh perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini telah dilakukan dengan baik melalui kegiatan-kegiatan seperti yang terungkap dalam penelitian ini yaitu perusahaan tidak memiliki bagian pemasaran yang memiliki kekuatan untuk mengembangkan jasa sesuai pergeseran tuntutan pelanggan, pernah / selalu menginformasikan informasi pemasaran ke seluruh fungsi didalam perusahaan, kadang-kadang melibatkan seluruh bagian didalam perusahaan untuk perencanaan strategi pemasaran, selalu melakukan pekerjaan dengan memadukan seluruh fungsi didalam perusahaan, bagian pemasaran selalu berinteraksi dengan bagian lain didalam perusahaan, bagian pemasaran kadang-kadang menjadi petunjuk bagi arah perusahaan, sumberdaya manusia yang dipergunakan selalu sesuai dengan pekerjaan yang ditangani, teknologi yang dipergunakan sangat sesuai dengan jenis pekerjaan, sumber keuangan sepenuhnya menggunakan modal

sendiri. Namun demikian fungsi litbang tidak pernah dilakukan untuk kemajuan perusahaan.

4. Ternyata pergeseran tuntutan pelanggan maupun karakteristik pesaing berpengaruh secara nyata terhadap program bauran pemasaran pengaruh pergeseran tuntutan pelanggan relatif lebih kecil dibandingkan dengan karakteristik pesaing.
5. Pergeseran tuntutan pelanggan maupun karakteristik pesaing berpengaruh secara nyata terhadap koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan pergeseran tuntutan pelanggan memberikan pengaruh yang lebih dominan terhadap koordinasi lintas fungsi didalam perusahaan.
6. Pergeseran tuntutan pelanggan maupun karakteristik pesaing berpengaruh secara nyata terhadap kinerja perusahaan (perolehan laba bersih perusahaan) artinya pergeseran tuntutan pelanggan jauh lebih dominan pengaruhnya dibandingkan dengan karakteristik pesaing terhadap kinerja perusahaan.
7. Program bauran pemasaran jasa konsultan perencana bangunan ternyata berpengaruh secara nyata terhadap koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan, artinya diantara ketujuh program unsur bauran pemasaran jasa tersebut program bauran bukti fisik berpengaruh lebih dominan dibandingkan dengan program bauran pemasaran jasa yang lain. Hampir sama dengan pengaruh program-program bauran pemasaran jasa konsultan perencana bangunan ini terhadap koordinasi lintas fungsi diatas, program unsur bauran bukti fisik masih lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan (laba bersih perusahaan).
8. Kesimpulan lainnya bahwa koordinasi lintas fungsi didalam perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini, berpengaruh secara nyata terhadap kinerja perusahaan (laba bersih perusahaan). Artinya ada pengaruh lain selain koordinasi lintas fungsi yang berpengaruh lebih besar terhadap kinerja perusahaan.

Masih banyak hal yang belum terungkap, untuk membantu perusahaan jasa konsultan perencana bangunan ini dalam meningkatkan kinerja pemasarannya dan

untuk memperkaya pengetahuan tentang manajemen pemasaran jasa konsultan maka beberapa hal dibawah ini perlu diperhatikan :

1. Perlu dibudayakan untuk berbagi informasi (*information sharing*) dalam mencapai tujuan dan pencapaian kinerja perusahaan.
2. Disarankan untuk dilakukan analisis pelanggan yang lebih terinci, selain mengamati, menganalisis dan menanggapi pergeseran tuntutan pelanggan..
3. Kegiatan analisis pesaing dengan kegiatan intelijen pesaing (*competitor inteligent*) yang dilakukan secara legal, terencana, sistematis dan terpadu perlu dikembangkan karena perubahan-perubahan lingkungan yang semakin cepat menuntut perusahaan menguasai secara total informasi dan menggunakannya sebagai alat strategis.
4. Belum terungkap adanya informasi pasar yang dapat diinformasikan kepada setiap bagian, seperti hasil analisis pelanggan maupun analisis pesaing dan informasi lainnya agar menjadi acuan bagi setiap bagian. Perlu dibudayakan penyebaran informasi bagi seluruh fungsi didalam perusahaan.
5. Diperlukan investasi untuk membangun Sistem Informasi Manajemen khususnya informasi pemasaran.
6. Bahwa tujuan perusahaan yang ditetapkan tidak dapat dicapai hanya dengan melakukan promosi melalui tatap muka *personal selling* saja, tetapi harus dimulai dari suatu konsep pemasaran (*marketing concept*) yang jelas, dengan program-program bauran pemasarannya yang jelas dan strategik, termasuk cara-cara promosi yang lain.
7. Diperlukan suatu lembaga sistem informasi yang mampu memberikan pelayanan informasi yang akurat, handal, terpercaya, utuh, lengkap dan “*real time*”. Lembaga tersebut sebaiknya disediakan oleh pemerintah maupun swasta yang memiliki akses jaringan yang sangat luas baik di dalam negeri maupun di luar negeri.
8. Perusahaan jasa konsultan perencanaan bangunan ini perlu mengikuti perkembangan teknologi dalam rangka memproduksi jasanya bagi kepuasan pelanggannya. Bukti fisik yang berkaitan dengan produk jasa yang dihasilkan adalah komputer beserta program-program aplikasi maupun *basic* yang dapat

memberikan kemudahan pemahaman, memperbaiki kinerja, mempercepat proses dengan kualitas yang lebih baik, sumberdaya manusia yang lebih terampil dan menguasai teknologi, sehingga dapat melakukan inovasi, teknologi komunikasi yang tidak bergantung kepada jarak dan waktu (internet, WAP, MMS dan sebagainya).