

## PENGARUH *SERVICE QUALITY*, *PRODUCT QUALITY* DAN *PERCEIVED VALUE* TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN INDUSTRI KAYU PERHUTANI

Winarni Saftarya Timedina Gultom<sup>\*)1</sup>, Lilik Noor Yuliati<sup>\*\*</sup>), dan Setiadi Djohar<sup>\*\*\*</sup>)

<sup>\*)</sup> Perum Perhutani

Gedung Manggala Wanabakti, Jl. Jend. Gatot Subroto Blok VII Lt. 8 - 11, Jakarta 10270

<sup>\*\*</sup>) Departemen Ilmu Keluarga dan Konsumen, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor  
Jl. Lingkar Akademik, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

<sup>\*\*\*</sup>) Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9-19, DKI Jakarta 10340

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to analyze the influences of service quality, product quality and perceived value on the satisfaction and loyalty of the customers of Perhutani wood industry, the level of customer satisfaction and loyalty and managerial implications. Four data analysis techniques were used including the structural equation modeling partial least squares (SEMPLS) with 24 exogenous latent variable attributes and 6 endogenous latent variable attributes; CSI, CLI and IPA. SEMPLS results showed that the variables of service quality ( $T\text{-statistic}=2,79^*>T\text{-table}=1,96$ ) and product quality ( $T\text{-statistic}=6,45^*>T\text{-table}=1,96$ ) significantly influence the satisfaction of the customers of Perhutani wood industry. Perceived value variable ( $T\text{-statistic}=0,65<T\text{-table}=1,96$ ) doesn't influence significantly in the form of customers satisfaction. Customer satisfaction ( $T\text{-statistic}=1,53<T\text{-table}=1,96$ ) does not significantly influence the customer loyalty. The data of  $CSI=80,85\%$  and  $CLI=74,12\%$  indicate the customers are satisfied and loyal to the service quality, product quality, and perceived value provided by Perhutani wood industry. The main priority of the performances to be improved based on IPA include the attributes of accuracy of product sizes: length, width, thickness), complaint handling, product delivery, service employees, comprehension of needs, officer awareness, information on the documents and prevailing prices, service time completion, purchase document accuracy, price certainty, allocation certainty, suitability prices with quality, and affordable product prices.*

*Keywords: perhutani, wood industry, satisfaction, loyalty, SEMPLS*

### ABSTRAK

*Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh service quality, product quality dan perceived value terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan industri kayu Perhutani, menganalisis tingkat kepuasan dan loyalitas para konsumen, serta implikasi manajerial. Teknik analisis data yang digunakan sebanyak empat buah yaitu structural equation modeling partial least squares (SEMPLS) dengan 24 atribut variabel laten eksogen dan 6 atribut variabel laten endogen; CSI, CLI dan IPA. Hasil SEMPLS menunjukkan bahwa variable service quality ( $T\text{-hitung}=2,79^*>T\text{-tabel}=1,96$ ) dan product quality ( $T\text{-hitung}=6,45^*>T\text{-tabel}=1,96$ ) signifikan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan industri kayu Perhutani. Variabel perceived value ( $T\text{-hitung}=0,65<T\text{-tabel}=1,96$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan. Kepuasan konsumen ( $T\text{-hitung}=1,53<T\text{-tabel}=1,96$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas.  $CSI=80,85\%$  dan  $CLI=74,12\%$  artinya pelanggan puas dan loyal terhadap service quality, product quality serta perceived value yang diberikan industri kayu Perhutani. Prioritas utama peningkatan kinerja berdasarkan IPA yaitu atribut akurasi ukuran produk (panjang, lebar, tebal), penanganan keluhan, pengiriman produk, pelayanan karyawan, pemahaman kebutuhan, kepedulian petugas, informasi dokumen dan harga yang berlaku, waktu penyelesaian pelayanan, akurasi dokumen pembelian, kepastian harga, kepastian alokasi, kesesuaian harga dengan kualitas, dan harga produk terjangkau.*

*Kata kunci: perhutani, industri kayu, kepuasan, loyalitas, SEMPLS*

---

<sup>1</sup> Alamat Korespondensi:  
Email: winarnigultom@gmail.com

## PENDAHULUAN

Perhutani adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara. Fungsi strategis yang diemban oleh Perhutani, yaitu memberikan kontribusi kepada negara dalam bentuk pundi-pundi penerimaan negara (Kemenkumham-RI, 2010). Data laporan tahunan Perhutani, mencatatkan realisasi volume penjualan hasil industri kayu Perhutani tidak mencapai target rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2014 (Gambar 1).

Perhutani masih memonopoli bidang usaha kehutanan Indonesia. Dampak dari sifat monopoli inilah yang mengakibatkan sejumlah BUMN tidak memiliki rasa takut kehilangan pelanggan karena belum terdapatnya pesaing yang secara signifikan dapat merebut pangsa pasarnya. Namun, persaingan bisnis yang semakin ketat dan beragamnya kualitas produk yang ditawarkan perusahaan lain pada era globalisasi ini dalam menyambut MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) dapat mengubah struktur pasar tersebut dan menggantikan posisinya.

Pengukuran kepuasan konsumen terhadap kualitas pelayanan Perhutani dilakukan secara periodik berdasarkan Peraturan Menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi republik Indonesia yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/M. PAN/2/2004 yang telah diperbaharui menjadi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2014 tentang "Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik" yang mengacu pada UU no 25 tahun 2009 tentang "Pelayanan Publik" dan UU no 12 tahun 2011 tentang "Pembentukan Peraturan Perundangan" (PAN-RB, 2014). Peraturan tersebut mewajibkan setiap penyelenggara pelayanan publik, termasuk Perhutani selaku Badan Usaha Milik Negara untuk melakukan survei kepuasan masyarakat secara berkala minimal satu kali setahun dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, mengetahui perkembangan kinerja produk dan pelayanannya serta merencanakan strategi peningkatan pelayanan di masa mendatang sehingga dapat menjadi umpan balik dalam memperbaiki layanan sekaligus memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen.

Hasil pengukuran *Customer Satisfaction Index* (CSI) yang telah dilakukan Perhutani bekerjasama dengan PT. Focus Consulting Group tahun 2010 dan MarkPlus Insight tahun 2014 menunjukkan trend peningkatan pada tahun 2010 hingga 2012, namun menunjukkan penurunan sejak tahun 2013 hingga 2014 (Gambar 2). Hasil pengukuran CSI industri kayu Perhutani tahun 2014 sebesar 67,18% menunjukkan bahwa konsumen merasa cukup puas atau biasa saja. Pengukuran CSI sejak tahun 2010-2014 menggunakan instrumen servqual dengan variabel *reliability*, *assurance*, *tangible*, *emphaty* dan *responsiveness*. Riset kepuasan pelanggan yang sudah dijadikan standar dan digunakan secara periodik menjadi tidak akurat dan tidak dapat menjelaskan hal-hal yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan observasi lebih lanjut dengan menggunakan variabel *service quality* yang diperkaya dengan variabel *product quality* dan *perceived value* sehingga dapat mengetahui penyebab penurunan indeks kepuasan pelanggan tersebut.

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi hanya pada konsumen industri kayu Perhutani yang sudah menjadi pelanggan selama satu tahun dengan minimum transaksi satu kali di tahun 2015. Retnowati *et al.* (2009); Kabir *et al.* (2009) dan Latief (2011) telah membuktikan adanya pengaruh signifikan variabel *service quality* terhadap kepuasan pelanggan. Heviandri (2009) melakukan analisis kepuasan konsumen terhadap layanan di bandara soekarno-hatta serta implikasinya terhadap strategi pemasaran *city check-in* terminal di Jakarta menggunakan instrumen servqual (*reliability*, *assurance*, *tangible*, *emphaty* dan *responsiveness*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsumen puas terhadap layanan *check-in* di bandara soekarno-hatta dengan CSI sebesar 79,35%.

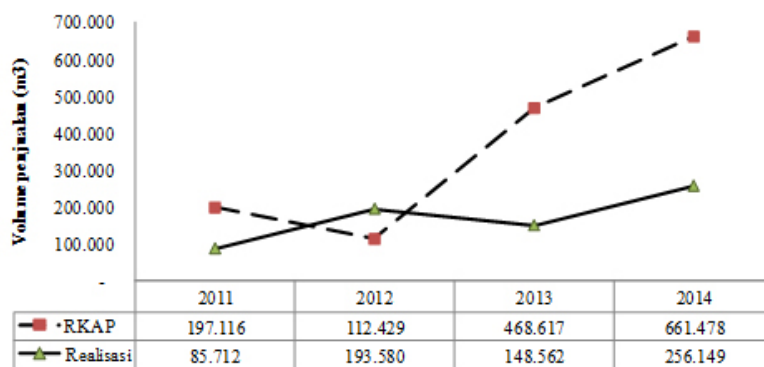
Tidak terbatas pada kualitas pelayanan saja, Perhutani juga harus memperhatikan dan memberikan kualitas produk (*product quality*) terbaik kepada konsumennya. Jahanshahi *et al.* (2011) melakukan analisis dampak *customer service* dan *product quality* terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan Tata Indica di Pune dengan hasil penelitian bahwa terdapat korelasi positif antara dampak *customer service* dan *product quality* terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Pilkington dan Kah-Hin (2008) dengan penelitian pentingnya *product quality* dan *service* terhadap kepuasan pelanggan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *product quality*

terbaik cenderung meningkatkan loyalitas pelanggan. Hal yang sama juga dibuktikan oleh Chai *et al.* (2009) penelitiannya menunjukkan bahwa *product quality* dan *service quality* sangat penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. *Product quality* berdasarkan SNI 01-5008.8-1999 (BSN, 2004) dan SNI 01-5008.4-1999 (BSN, 2007) meliputi jenis kayu, penampilan permukaan depan atau kombinasi dengan belakang, cacat kayu alami, cacat kayu teknis, kadar air dan kerekatan.

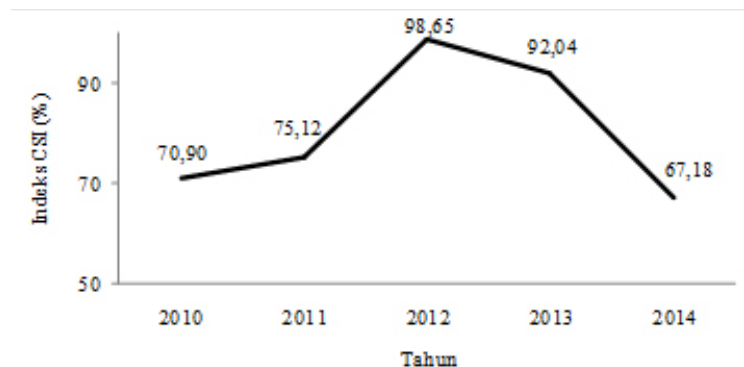
Kualitas layanan yang diciptakan dan yang akan ditingkatkan tidak bisa diukur dari sudut pandang perusahaan, namun harus dari sudut pandang pelanggan (*perceived quality*) (Kotler dan Garry, 2001). Tingginya tingkat kebebasan konsumen dalam membuat keputusan pembelian produk dilandasi dengan *perceived value* pelanggan, yaitu penilaian pelanggan dengan cara membandingkan antara manfaat yang akan diterima dan pengorbanan yang dikeluarkan untuk memperoleh sebuah produk/jasa. Ronald dan Amelia (2015) melakukan analisis *perceived service quality* terhadap pelanggan Sour Sally, Yogurt beku di Surabaya dengan hasil bahwa *perceived value* memberikan dampak besar

terhadap kepuasan pelanggannya. McDougall dan Levesque (2000) juga menyatakan bahwa *perceived value* adalah selisih antara manfaat atau keuntungan yang didapat dengan biaya yang dikorbankan. Sweeney dan Soutar (2001) menyatakan bahwa dengan fokus pada transaksi, *perceived value* berhubungan dengan penilaian akan manfaat terhadap biaya ketika berbelanja dengan penjual. Literatur pemasaran lainnya yang telah melakukan penelitian mengenai kepuasan konsumen dan loyalitasnya, yaitu Chang *et al.* (2010); Thuy (2011); Chen *et al.* (2011); Shainesh (2012); Kaura (2013) mereka telah membuktikan adanya hubungan antara kenyamanan pelayanan dan dampaknya terhadap kepuasan dan loyalitas konsumen.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *service quality*, *product quality* dan *perceived value* terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan industri kayu Perhutani, menganalisis tingkat kepuasan dan loyalitas para konsumen, dan implikasi manajerial. Peningkatan kinerja terhadap ke-3 variabel tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga tercipta citra Perhutani citra yang baik dan menghasilkan peningkatan pendapatan.



Gambar 1. Volume penjualan hasil industri kayu Perhutani



Gambar 2. CSI gabungan industri kayu Perhutani

## METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini bersifat *explanatory study*, yaitu penelitian yang bertujuan menelaah kausalitas (sebab-akibat) antar satu variabel (kepuasan konsumen) dengan variabel yang lainnya (*service quality*, *product quality* dan *perceived value*). Penelitian dilakukan pada empat lokasi industri kayu Perhutani yaitu Industri Kayu Brumbung, Gresik, Cepu dan Kediri. Penentuan lokasi dilakukan dengan sengaja (*purposive*). Kegiatan pengumpulan data berupa pengisian kuesioner yang dilaksanakan pada bulan Agustus–September 2015.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu (1) Data primer seperti karakteristik konsumen, perilaku pembelian, alasan pertimbangan pembelian, kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen yang diperoleh melalui wawancara langsung terhadap konsumen industri kayu Perhutani disertai dengan pengisian kuisisioner; (2) Data sekunder diperoleh dari data internal perusahaan serta literatur lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian.

Teknik pengumpulan data dan informasi menggunakan survei melalui kuesioner, dengan 2 cara distribusi, yaitu melalui *online* (email) dan *offline* (kantor pos). Pertanyaan dalam kuesioner menggunakan skala Likert berjumlah enam. Interpretasi skala tingkat yaitu : 1= sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = kurang puas, 4 = cukup puas, 5 = puas, 6 = sangat puas. Rentang skala digunakan untuk memberikan interpretasi terhadap penilaian konsumen. Rumus rentang skala antara lain:

$$RS : \frac{m - n}{b}$$

Keterangan:

m : skor maksimum

n : skor minimum

b : banyaknya kelas yang terbentuk

Metode pengambilan contoh yang digunakan adalah sensus dengan total populasi 88 responden. Populasi contoh dalam penelitian ini adalah konsumen yang sudah menjadi pelanggan Perhutani minimal 1 tahun dan telah melakukan pembelian produk industri kayu Perhutani minimal 1 kali pada tahun 2015. Jumlah pelanggan industri kayu perhutani secara keseluruhan sebanyak 88 perusahaan atau perorangan, yang tersebar di Cepu (25 pelanggan), Brumbung (19 pelanggan), Gresik (32 pelanggan) dan Kediri (12 pelanggan). Responden industri kayu Perhutani selengkapnya pada Tabel 1.

Variabel laten eksogen yang digunakan adalah dimensi *servqual*, dengan dua dimensi tambahan yaitu dimensi *product quality* dan *perceived value*. Jumlah atribut variabel laten eksogen sebanyak 24 atribut sedangkan atribut variabel laten endogen sebanyak 6 atribut (Tabel 2). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak empat buah, yaitu *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEMPLS); *Customer Satisfaction Index* (CSI), *Customer Loyalty Index* (CLI) dan *Importance Performance Analysis* (IPA).

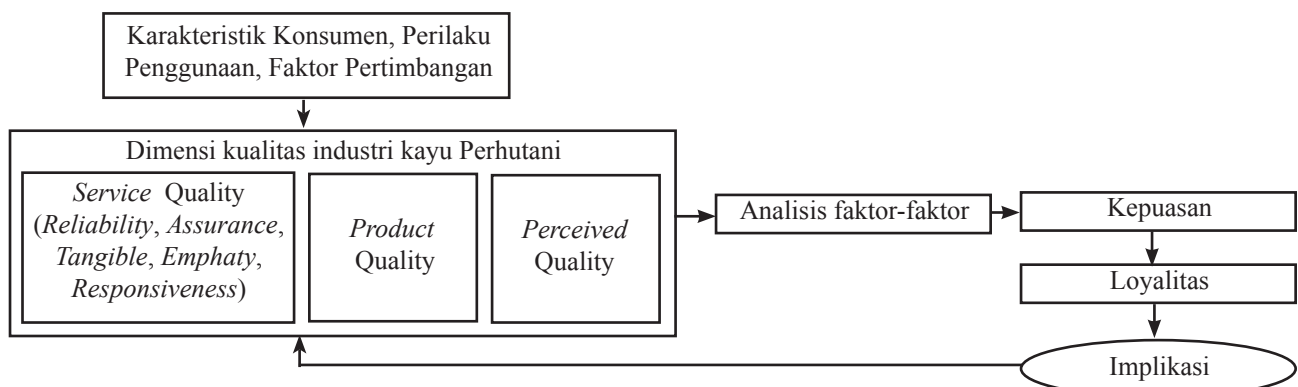
Hipotesis yang diajukan adalah: H1: *service quality* berpengaruh terhadap kepuasan konsumen, H2: *product quality* berpengaruh terhadap kepuasan konsumen, H3: *perceived value* berpengaruh terhadap kepuasan konsumen, H4: kepuasan konsumen berpengaruh terhadap loyalitas konsumen. Integrasi dari ketiga variabel *service quality*, *product quality* dan *perceived value* diharapkan dapat menjawab permasalahan kepuasan konsumen. Kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.

Tabel 1. Jumlah responden industri kayu Perhutani

Industri Kayu	Industri		Trader		Perorangan		Pengrajin		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cepu	14	82	1	6	2	12	0	0	17	100
Brumbung	4	36	3	27	4	36	0	0	11	100
Gresik	13	76	0	0	3	18	1	6	17	100
Kediri	0	0	6	100	0	0	0	0	6	100
Total	31	61	10	20	9	18	1	2	51	100

Tabel 2. Variabel penelitian kepuasan konsumen industri kayu Perhutani

Kode	Variabel Laten	Variabel Indikator
Eksogen		
X1	<i>Reliability</i> (Kehandalan)	Keakuratan data dalam dokumen pembelian (termasuk dokumen legalitas kayu)
X2		Kemudahan prosedur/tata cara pembelian
X3		Kemudahan sistem pembayaran
X4		Ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan sesuai janji
X5	<i>Assurance</i> (Kepercayaan)	Ketersediaan produk
X6		Kejelasan dan Kepastian alokasi produk kayu
X7		Kejelasan dan kepastian harga yang berlaku
X8	<i>Tangible</i> (Tampilan)	Ketersediaan sarana dan prasarana transaksi
X9		Ketersediaan informasi dokumen transaksi dan harga yang berlaku
X10		Ketersediaan informasi jangka waktu penyelesaian pelayanan
X11	<i>Emphaty</i> (Empati)	Keramahan dan kesopanan petugas pelayanan
X12		Pemahaman petugas pelayanan akan kebutuhan konsumen
X13		Kepedulian dan tanggungjawab petugas pelayanan
X14	<i>Responsiveness</i> (Ketanggapan)	Kecepatan pelayanan karyawan industri kayu Perhutani
X15		Kemampuan petugas dalam menangani keluhan
X16		Kecepatan pengiriman produk atau penerimaan produk
X17	<i>Product Quality</i>	Akurasi ukuran produk (panjang, lebar, tebal, dll)
X18		Kelangkaan cacat kayu alami (seperti: mata kayu, serat, lubang, dll)
X19		Kemampuan memberikan kayu olahan dengan cacat kayu teknis yang minimal (seperti: pecah, kasar, sambungan, dll)
X20		Kemampuan memenuhi spesifikasi sesuai keinginan lain (jika sesuai : kadar air, kekuatan, keawetan, warna, desain, dll)
X21		Kualitas kemasan sesuai
X22	<i>Perceived Value</i>	Harga produk terjangkau
X23		Harga produk sesuai dengan kualitasnya
X24		Perasaan bangga menggunakan produk hasil industri kayu Perhutani
X25		Endogen
Y1	Kepuasan	<i>Overall</i> kepuasan konsumen Industri Kayu Perhutani
Y2	Loyalitas	Menggunakan kembali produk dan layanan Industri Kayu Perhutani
Y3		Meningkatkan pesanan produk dan layanan Industri Kayu Perhutani
Y4		Tetap menggunakan produk dan layanan Industri Kayu Perhutani walaupun ada kenaikan harga
Y5		Melakukan advokasi bagi Industri Kayu Perhutani
Y6		Merekomendasikan produk dan layanan Industri Kayu Perhutani



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian

## HASIL

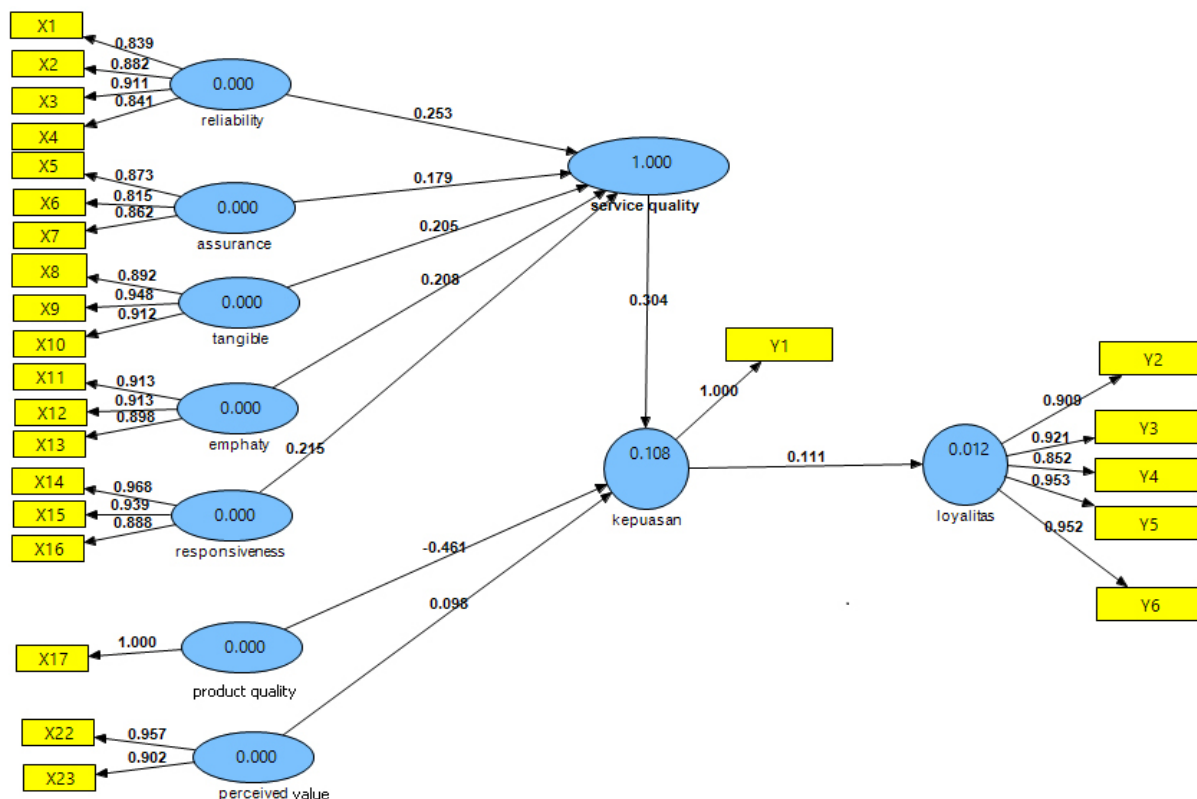
### Analisis SEMPLS dalam Penerapan Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan dan Loyalitas Konsumen Industri Kayu Perhutani

*Structural equation modeling partial least squares* (SEMPLS) merupakan metoda analisis yang powerfull dan sering disebut juga sebagai *soft modelling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen. Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan SmartPLS3, Gambar 4 menunjukkan bahwa terdapat 5 atribut (X18, X19, X20, X21 dan X24) yang memiliki nilai faktor muatan (loading factor) kurang dari 0,5 sehingga harus dihapuskan dari model untuk dapat melakukan uji hipotesis.

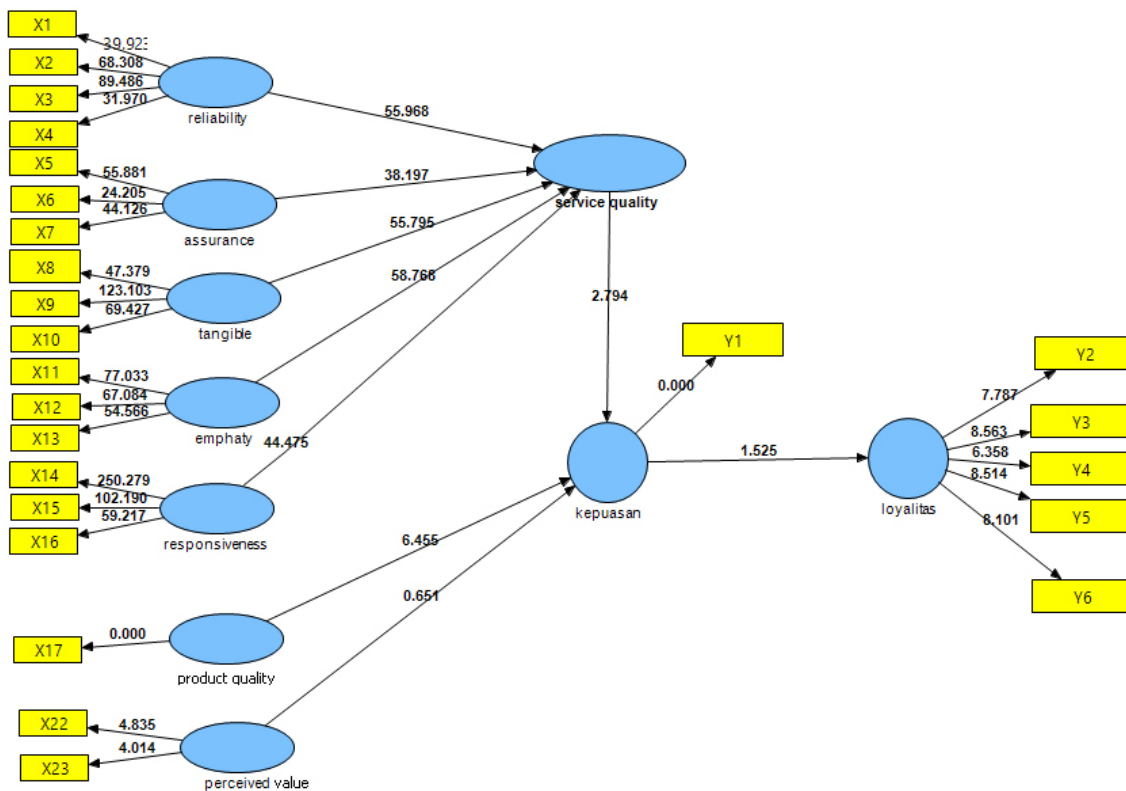
Gambar 5 menunjukkan nilai faktor muatan keseluruhan atribut > 0,5 yang memenuhi standard uji hipotesis, setelah menghilangkan 6 atribut (X8, X18, X19, X20, X21 dan X24). Evaluasi kebaikan model

dapat dilihat berdasarkan *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, dan Cronbach Alpha. Tabel 3 menunjukkan nilai validitas dan reliabilitas. Nilai validitas AVE masing-masing konstruk atau peubah laten > 0,5 sehingga model tersebut dikatakan baik dan memenuhi syarat validitas. Berdasarkan uji reliabilitas konstruk pada model penelitian ini, nilai *Composite Reliability*, dan Cronbach Alpha masing-masing konstruk atau peubah laten > 0,7. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua peubah laten reliabel.

Hasil *bootstrapping* SmartPLS ditunjukkan Tabel 4, nilai *outer loading* merupakan nilai koefisien jalur dan nilai T-Statistics atau T-Hitung merupakan tingkat signifikansi pengaruh antar variabel. Variabel *reliability*, *assurance*, *tangible*, *emphaty*, *responsiveness* secara signifikan berpengaruh dalam membentuk *service quality*, hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian Olorunniwo dan Maxwell (2006). *Service quality* dan *product quality* signifikan berpengaruh terhadap kepuasan konsumen industri kayu Perhutani. Hipotesis H1 dan H2 diterima, artinya peningkatan terhadap kualitas pelayanan dan kualitas produk dapat meningkatkan nilai kepuasan konsumen.



Gambar 4. Nilai faktor muatan diagram lintas model kepuasan dan loyalitas konsumen industri kayu Perhutani berdasarkan hasil PLS Algoritme tahap 1



Gambar 5. Nilai faktor muatan diagram lintas model kepuasan dan loyalitas konsumen industri kayu Perhutani berdasarkan hasil PLS Algorithm tahap 2

Tabel 3. Hasil uji kebaikan model dengan menggunakan SmartPLS3

Variabel	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE	Akar AVE
Assurance	0,8084	0,8866	0,7229	0,8502
Emphaty	0,8934	0,9336	0,8243	0,9079
Kepuasan	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Loyalitas	0,9535	0,9641	0,8433	0,9183
Perceived Value	0,8494	0,9273	0,8647	0,9299
Product Quality	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Reliability	0,8914	0,9248	0,7550	0,8689
Responsiveness	0,9240	0,9521	0,8690	0,9322
Tangible	0,8951	0,9411	0,8421	0,9177
Service Quality	0,9727	0,9752	0,7121	0,8439

Tabel 4. Nilai bootstrapping SmartPLS3

Variabel	Outer Loading	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	Hasil
reliability -> service quality	0,25	0,25	0,01	0,01	55,96*	signifikan
assurance ->service quality	0,18	0,18	0,01	0,01	38,19*	signifikan
tangible ->service quality	0,21	0,21	0,00	0,00	55,79*	signifikan
emphaty -> service quality	0,21	0,21	0,00	0,00	58,76*	signifikan
responsiveness -> service quality	0,22	0,21	0,01	0,01	44,47*	signifikan
service quality ->kepuasan	0,30	0,30	0,11	0,11	2,79*	signifikan
product quality ->kepuasan	-0,46	-0,45	0,07	0,07	6,45*	signifikan
perceived value ->kepuasan	0,10	0,10	0,15	0,15	0,65	tidak signifikan
kepuasan ->loyalitas	0,11	0,13	0,07	0,07	1,53	tidak signifikan

*Perceived value* tidak berpengaruh signifikan atau tidak berkontribusi nyata dalam membentuk kepuasan konsumen. Hipotesis H3 ditolak, artinya peningkatan *perceived value* tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan konsumen, karena konsumen belum mendapatkan manfaat dari harga yang dibentuk oleh produk tersebut dan produk tersebut belum memberikan nilai kebanggaan bagi konsumen. Hal ini diyakini bahwa *perceived value* tidak menjelaskan banyak variasi dari *customer intention* untuk kembali dibandingkan dengan faktor lainnya (Qin *et al.* 2010). Menurut Wijaya *et al.* (2013) *perceived value* dalam hal persepsi harga dan pengorbanan bukanlah variabel utama yang memengaruhi kepuasan konsumen.

Kepuasan konsumen tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Hipotesis H4 ditolak, artinya loyalitas konsumen industri kayu Perhutani diciptakan berdasarkan kebutuhan konsumen terhadap produk tersebut tanpa memikirkan puas atau tidaknya konsumen terhadap pelayanan produsen sehingga *switching cost*-nya sangatlah kecil. Hal tersebut dikarenakan Perhutani masih bersifat monopoli dalam bidang usaha kehutanan Indonesia. Meskipun konsumen tidak puas maka mereka tidak akan berpindah karena tidak ada pilihan lainnya yang dapat memenuhi kebutuhan mereka.

## Analisis Tingkat Kepuasan dan Loyalitas Konsumen

### 1. Analisis *Customer Satisfaction Index* (CSI)

Kepuasan konsumen industri kayu Perhutani ditentukan dengan mengukur CSI melalui pertimbangan tingkat kepentingan dan kinerja dari atribut yang diukur. Tabel 5 menunjukkan hasil perhitungan CSI konsumen produk hasil industri kayu Perhutani sebesar 80,85%, nilai tersebut menunjukkan bahwa konsumen industri kayu Perhutani puas terhadap produk hasil industri kayu Perhutani. Hasil CSI tersebut mengandung arti bahwa pihak Perhutani telah memberikan kinerja yang baik terhadap atribut-atribut yang dinilai penting oleh konsumen. Kinerja industri kayu Perhutani telah mampu memenuhi keinginan konsumen melalui atribut-atribut yang menjadi pertimbangan konsumen dalam melakukan transaksi.

### 2. Analisis *Customer Loyalty Index* (CLI)

Metode *Top Two Boxes* digunakan untuk mengukur CLI, yaitu dengan melihat jumlah jawaban pernyataan tingkat loyalitas responden yang masuk ke dalam tingkatan bersedia dan sangat bersedia (jawaban 5 dan 6). CLI dihitung sebagai jumlah persentase responden yang menjawab bersedia dan sangat bersedia (jawaban 5 dan 6) terhadap total responden (n). Secara umum CLI dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$CLI = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{Pernyataan Loyalitas})}{n} \times 100\%$$

$$CLI = \frac{189}{255} \times 100\%$$

$$CLI = 74,12\%$$

Hasil CLI konsumen industri kayu Perhutani sebesar 74,12% menunjukkan bahwa secara umum konsumen industri kayu Perhutani dapat dikatakan loyal terhadap produk hasil industri kayu Perhutani. Hal ini berarti konsumen industri kayu Perhutani loyal dalam melakukan pembelian ulang atau pembelian secara terus menerus.

### *Importance Performance Analysis* (IPA)

Analisis IPA dilakukan untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dan prioritas peningkatan kinerja. Hasil analisis IPA memetakan setiap atribut ke dalam empat kuadran yaitu kuadran I, II, III dan IV, ke-4 kuadran dibatasi oleh sumbu mendatar (skor kepentingan) sebesar 5,17 dan sumbu tegak (skor kinerja) sebesar 4,85 (Gambar 6).

Prioritas utama peningkatan kinerja terletak pada kuadran I. Atribut (X17, X15, X16, X14, X12, X13, X9, X10, X1, X7, X6, X23 dan X22) pada kuadran I relatif penting bagi pelanggan, namun kinerjanya di bawah rata-rata seluruh atribut, sehingga kinerja industri kayu Perhutani terhadap atribut tersebut harus ditingkatkan agar optimal (prioritas peningkatan).

Pada kuadran II terdapat atribut X3 (kemudahan sistem pembayaran), yaitu atribut yang kinerjanya harus dipertahankan karena atribut tersebut relatif penting bagi pelanggan dan kinerjanya di atas rata-rata kinerja seluruh atribut. Industri kayu Perhutani cukup mempertahankan kinerja atribut tersebut apabila sumberdaya yang dimiliki belum memadai.



Tabel 5. Nilai Customer Satisfaction Index (CSI)

Atribut	Mean satisfaction score	Mean importance factors	Weight factors (%)	Weight score (%)
X1	4,96	5,39	0,04	0,22
X2	4,80	5,14	0,04	0,20
X3	5,00	5,24	0,04	0,21
X4	4,82	5,14	0,04	0,20
X5	4,75	5,10	0,04	0,19
X6	4,78	5,16	0,04	0,20
X7	4,88	5,27	0,04	0,21
X8	4,78	4,94	0,04	0,19
X9	4,80	5,24	0,04	0,20
X10	4,94	5,24	0,04	0,21
X11	4,90	5,06	0,04	0,20
X12	4,73	5,16	0,04	0,20
X13	4,82	5,20	0,04	0,20
X14	4,80	5,20	0,04	0,20
X15	4,78	5,27	0,04	0,20
X16	4,88	5,31	0,04	0,21
X17	4,86	5,29	0,04	0,21
X18	4,80	5,02	0,04	0,19
X19	4,82	5,12	0,04	0,20
X20	4,78	5,10	0,04	0,20
X21	4,78	4,96	0,04	0,19
X22	4,88	5,20	0,04	0,20
X23	4,80	5,25	0,04	0,20
X24	5,22	5,10	0,04	0,21
Total	116,41	124,08	1,00	
<i>Weighted average</i>				4,85
CSI (%)				80,85%

Atribut (X5, X2, X20, X4, X19, X18, X21, X8 dan X11) yang terdapat pada kuadran III merupakan atribut dengan prioritas peningkatan rendah, karena atribut tersebut relatif kurang penting bagi pelanggan dan kinerjanya di bawah rata-rata kinerja seluruh atribut. Industri kayu Perhutani sebaiknya mempertimbangkan kembali untuk meningkatkan kinerja atribut pada kuadran tersebut karena belum perlu dilakukan perbaikan.

Kuadran IV berisikan atribut X24 (Perasaan bangga menggunakan produk hasil industri kayu penting bagi pelanggan dan kinerjanya di atas rata-rata kinerja seluruh atribut. Sebaiknya industri kayu Perhutani memperhatikan kinerja yang dianggap penting bagi pelanggan dengan cukup mempertahankan atau mengurangi hasil yang dicapai serta mengefisienkan sumberdaya organisasi.

### Implikasi Manajerial

Beberapa hal yang dapat dijadikan arahan kebijakan bagi manajemen industri kayu Perhutani berdasarkan analisis yang digunakan yaitu sebagai berikut:

#### 1. Implikasi teoritis

Hasil penelitian ini merupakan bukti empiris terhadap teori yang mendasari hubungan antara variabel yang digambarkan dalam model penelitian. Penelitian ini telah membuktikan bahwa Hipotesis H1 dan H2 diterima, artinya peningkatan terhadap kualitas pelayanan (*service quality*) dan kualitas produk (*product quality*) secara signifikan dapat meningkatkan nilai kepuasan konsumen. Hipotesis H3 dan H4 ditolak, artinya peningkatan *perceived value* tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan konsumen

serta loyalitas konsumen terbentuk berdasarkan kebutuhan konsumen terhadap produk tersebut, tidak dipengaruhi oleh tingkat kepuasan konsumen. Hal tersebut diakibatkan sifat monopoli Perhutani yang menyebabkan harga sepenuhnya dikuasai oleh Perhutani dan tidak dapat dipengaruhi oleh konsumen. Meskipun konsumen tidak puas maka mereka tidak akan berpindah karena tidak ada pilihan lainnya yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Perhutani harus menjaga dan meningkatkan *service quality* dan *product quality* agar konsumen tetap merasakan adanya kepuasan. Jika kualitas pelayanan dan kualitas produk menjadi perhatian utama, maka kepuasan pelanggan akan lebih mudah ditingkatkan dan loyalitas pelanggan mudah didapatkan. Konsumen yang sudah memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap kualitas pelayanan dan kualitas produk yang ditawarkan tidak akan berpikir panjang untuk melakukan pembelian ulang meskipun ada kenaikan harga. Permasalahan yang ada pada pasar monopoli baru akan terasa jika persaingan dalam menghadapi MEA ada dihadapan, maka perusahaan monopoli akan kesulitan untuk memasuki pasar. Mengantisipasi hal tersebut, Perhutani dapat melakukan efisiensi dan meningkatkan kegiatan promosi untuk menambah jumlah pelanggan dan permintaan. Menurut Nugraha *et al.* (2015) kegiatan

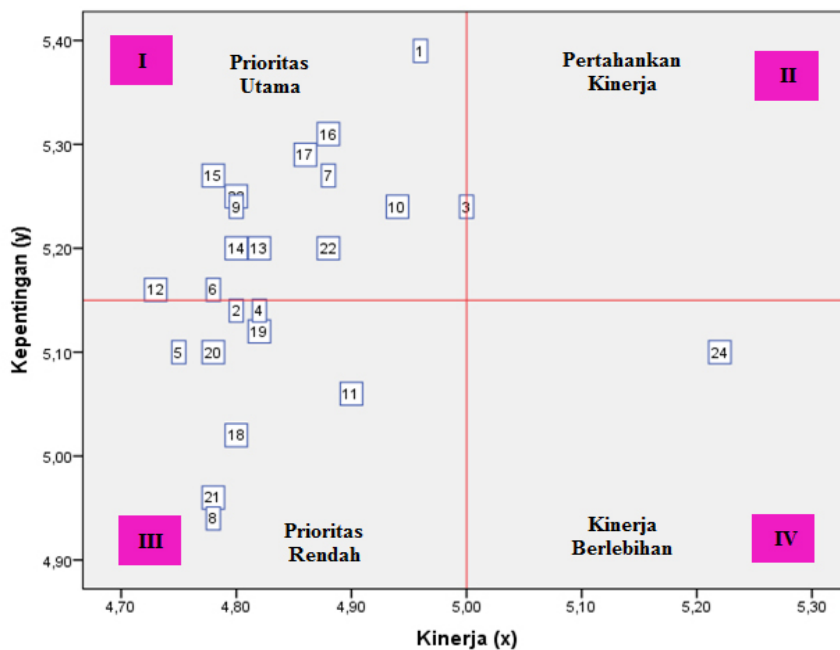
promosi yang efektif diantaranya: potongan harga, *loyalty program*, sewa *display*, pemasangan *billboard* dan *black bonus* (tambahan diskon). Peningkatan variabel-variabel yang dapat memengaruhi kepuasan konsumen diharapkan dapat meningkatkan volume pembelian pelanggan.

2. Implikasi praktis

Hasil analisis IPA, dengan menggunakan strategi *marketing mix* 4P (*Product, Process, People* dan *Price*) prioritas utama peningkatan kinerja pada kuadran I dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan kepuasan konsumen, yaitu meliputi:

a. *Product*

Akurasi ukuran produk (panjang, lebar, tebal) dapat ditingkatkan dengan menggunakan teknologi yang tepat. Evaluasi penggunaan teknologi saat ini dapat dilakukan disertai evaluasi *grader, quality control* atau pengujian sehingga standar produk yang diinginkan konsumen atau berdasarkan SNI dapat dipenuhi untuk menjaga kepercayaan konsumen terhadap *product quality* industri kayu Perhutani. Kepercayaan yang melekat dapat menciptakan *repeat order*.



Gambar 5. Diagram kartesius analisis IPA

#### b. *Process*

Dalam meningkatkan kinerja pada *process* dapat dilakukan dengan beberapa hal antara lain 1) kejelasan dan kepastian harga dapat ditingkatkan melalui penggunaan jasa *market intelligent*, informasi melalui asosiasi yang ada atau media elektronik untuk menjaga kestabilan harga; 2) kejelasan dan kepastian alokasi produk kayu dapat ditingkatkan melalui pengisian demand plan secara periodik atau berkala; 3) informasi dokumen transaksi seperti kontrak kerja sama, dan harga yang berlaku sebaiknya ditingkatkan ketersediaannya serta dapat disebarluaskan melalui website, email atau surat kabar; 4) ketersediaan informasi jangka waktu pelayanan dapat ditingkatkan dengan melakukan evaluasi standar pelayanan yang sudah ada sebelum membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) pelayanan atau prosedur kerja (PK) yang baru sesuai kebutuhan konsumen dan dipublikasikan pada setiap media publik; 5) keakuratan data dalam dokumen pembelian (termasuk dokumen legalitas kayu) ditingkatkan dengan cara melakukan pengecekan kembali dan koordinasi dengan pihak terkait.

#### c. *People*

Kemampuan petugas dalam menangani keluhan pelanggan perlu ditingkatkan melalui pelatihan yang diberikan kepada petugas pelayanan, dengan memberikan fasilitas layanan *service center*, kotak suara, *call center* atau media elektronik lainnya yang dapat menampung saran dan kritik konsumen. Prioritas peningkatan terhadap atribut ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lenka *et al.* (2009) dan Kaura dan Datta (2012) yang membuktikan bahwa perilaku karyawan pelayanan dan teknologi informasi membantu dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Kecepatan pelayanan karyawan industri kayu Perhutani dapat ditingkatkan melalui penggunaan *call center*, media-media elektronik lainnya seperti *website*, media sosial, internet, intranet, *show room* dan lain-lain. Kecepatan pengiriman produk atau penerimaan produk dapat ditingkatkan melalui kerja sama layanan kargo, kurir, angkutan darat, laut dan udara. Pemahaman petugas pelayanan akan kebutuhan konsumen sebaiknya ditingkatkan melalui pelatihan, seminar atau studi banding. Kepedulian dan tanggungjawab petugas pelayanan ditingkatkan melalui pelatihan *customer care*.

#### d. *Price*

Harga produk sebaiknya disesuaikan dengan kualitas produk atau kualitas produk sebaiknya lebih ditingkatkan apabila ada kenaikan harga. Harga produk yang terjangkau dapat ditingkatkan dengan melakukan differensiasi produk, yaitu melakukan kombinasi material kayu mutu A, B dan C dalam menghasilkan suatu produk sehingga harga yang dihasilkan terjangkau.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil pengujian SEMPLS menunjukkan pengaruh *service quality* dan *product quality* secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, sedangkan peningkatan *perceived value* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Peningkatan kepuasan pelanggan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Signifikansi pengaruh diperoleh jika  $T\text{-hitung} > T\text{-tabel}$ . Berdasarkan hasil perhitungan CSI dan CLI, diperoleh tingkat kepuasan sebesar 80,85% dan loyalitas konsumen sebesar 74,12%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dan loyalitas konsumen terhadap *service quality*, *product quality* dan *perceived value* industri kayu Perhutani berada pada kriteria puas dan loyal.

Hasil analisis IPA, implikasi manajerial dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen industri kayu Perhutani, yaitu peningkatan kualitas produk melalui penggunaan teknologi yang tepat dan pengembangan standar cara uji untuk mendapatkan akurasi ukuran produk, ketersediaan informasi yang jelas dan akurat (harga, alokasi produk, jangka waktu pelayanan, dokumen transaksi, dokumen kontrak dan legalitas kayu), kompetensi petugas pelayanan industri kayu dapat ditingkatkan melalui pelatihan, studi banding dan *workshop* sehingga lebih responsif dan komunikatif dalam menanggapi keluhan serta memahami kebutuhan pelanggan, optimalisasi *Research and Development* (R&D) untuk meningkatkan kualitas produk dan differensiasi produk agar tercipta fleksibilitas harga bagi pelanggan.

## Saran

Saran yang dapat diberikan yaitu perlunya peningkatan kompetensi sumber daya manusia terkait pelayanan dan produk melalui R&D, pelatihan, studi banding dan *workshop* sehingga kualitas pelayanan dan kualitas produk dapat tercapai. Kotak saran, *call center* dapat digunakan untuk mendengarkan kebutuhan konsumen serta menanggapi keluhan konsumen.

Kegiatan promosi seperti: potongan harga, *loyalty program*, sewa *display*, pemasangan *billboard* dan *black bonus* (tambahan diskon) yang disebarluaskan melalui internet atau media elektronik sebaiknya dapat ditingkatkan untuk menambah jumlah konsumen, volume pembelian, dan kestabilan harga produk. Evaluasi tindak lanjut hasil penelitian dan survei kepuasan sebaiknya dilakukan secara berkala dan periodik agar dapat mengetahui perkembangan upaya peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

Jumlah responden pada penelitian ini sangat terbatas, diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah responden yang proporsional berdasarkan kelompok pelanggan yang ada. Perlu penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh tingkat kepuasan konsumen terhadap peningkatan volume pembelian konsumen.

## DAFTAR PUSTAKA

- [BSN] Badan Standardisasi Nasional. 2004. *SNI 01-5008.8-1999; Kayu bentukan (moulding) jati, spesifikasi lantai, dinding, pintu, meja taman, kursi taman dan jambangan bunga*. Jakarta: Badan Standardisasi Nasional.
- [BSN] Badan Standardisasi Nasional. 2007. *SNI 01-5008.4-1999; Kayu bentukan (moulding) rimba, spesifikasi kayu bentukan untuk papan sambung dan bilah sambung*. Jakarta: Badan Standardisasi Nasional.
- Chai KH, Ding Y, Xing Y. 2009. *Quality and customer satisfaction spillovers in the mobile phone industry*. *Journal of Service Science* 1(2):93–106. <http://dx.doi.org/10.1287/serv.1.2.93>.
- Chang K, Chen M, Hsu C, Kuo N. 2010. The effect of *service convenience* on post-purchasing behaviours. *Journal of Industrial Management & Data Systems* 110(9):1420–1443. <http://dx.doi.org/10.1108/02635571011087464>.
- Chen M, Chang K, Hsu C, Yang I. 2011. Understanding the relationship between *service convenience*

and customer satisfaction in home delivery by Kano model. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 23(3): 386–410. <http://dx.doi.org/10.1108/13555851111143277>.

- Heviandri R, U Sumarwan, Retnaningsih. 2009. Analisis kepuasan konsumen terhadap pelayanan di bandara soekarno hatta serta implikasinya terhadap strategi pemasaran *city check-in* terminal di jakarta. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 6(2):124-139.
- Jahanshahi AA, Mohammad AHG, Seyed AM, Khaled N, Seyed MSK. 2011. Study the effects of *customer service* and *product quality* on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science* 1(7):253–260.
- Kabir MR, Mirza MDA, Zahidun A. 2009. Factors determining the customer satisfaction and loyalty: a study of mobile telecommunication industry in Bangladesh. *Journal of ASA University Review* 3(2):147–156.
- Kaura V. 2013. *Service convenience, customer satisfaction, and customer loyalty: Study of Indian commercial banks*. *Journal of Global Marketing* 26(1):18–27. <http://dx.doi.org/10.1080/08911762.2013.779405>.
- Kaura V, Datta SK. 2012. Impact of *service quality* on satisfaction in the Indian banking sector. *The IUP Journal of Marketing Management* 11(3):38–47.
- [Kemenkumham-RI] Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara*. Jakarta: Kemenkumham.
- Kotler P, Garry A. 2001. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Edisi 8. Jakarta: Erlangga.
- Latief HB. 2012. Pengaruh dimensi *servqual* terhadap dimensi kualitas relasional serta perannya dalam menimbulkan niat beli ulang dan loyalitas (studi pada usaha ritel di Kota Makassar). *Jurnal Aplikasi Manajemen* 10(1):142–151.
- Lenka U, Suar D, Mohapatra PKJ. 2009. *Service quality, customer satisfaction, and customer loyalty in Indian commercial banks*. *Journal of Entrepreneurship* 18(1):47–64. <http://dx.doi.org/10.1177/097135570801800103>.
- McDougall GH, Levesque T. 2000. Customer satisfaction with services: Putting *perceived value* into the equation. *Journal of Service Marketing* 14(5): 392–410. <http://dx.doi.org/10.1108/02635571011087464>.

- org/10.1108/08876040010340937.
- Nugraha AS, B Suharjo, Sahara. 2015. Efektivitas promosi terhadap pengambilan keputusan pembelian toko ritel produk susu cair PT. Frisian Flag Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 1(2):88–97. <http://dx.doi.org/10.17358/JABM.1.2.88>.
- Olorunniwo F, Maxwell KH. 2006. A typology analysis of *service* quality, customer satisfaction and behavioral intentions in mass services. *Managing Service Quality: An International Journal* 16(2):106–123. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520610650600>.
- [PAN-RB] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. 2014. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik*. Jakarta: PAN-RB.
- Pilkington A, Kah-Hin C. 2008. Research themes, concepts and relationships: A study of international journal of *service* industry management (1990 to 2005). *International Journal of Service Industry Management* 19(1):83–110. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230810855725>.
- Qin H, VR Prybutok, Q Zhao. 2010. *Perceived service quality* in fast-food restaurants: Empirical evidence from China. *International Journal of Quality and Reliability Management* 27(4):424–437. <http://dx.doi.org/10.1108/02656711011035129>.
- Retnowati N, Eka AT, Mintarti R, Munawar I. 2009. Pengaruh kualitas layanan, orientasi layanan dan strategi harga terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan: Studi terhadap pelanggan jasa transportasi kereta api eksekutif. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 7(1): 134–150. <http://dx.doi.org/10.18202/jam.v7i1.144>
- Ronald, Amelia. 2015. *Perceived service quality* of frozen yogurt in Indonesia. *European Journal of Business and Management* 7(3):173–183.
- Shainesh G. 2012. Effects of trustworthiness and trust on loyalty intentions: Validating a parsimonious model in banking. *International Journal of Bank Marketing* 30(4):267–279. <http://dx.doi.org/10.1108/02652321211236905>.
- Sweeney JC, Soutar GN. 2001. Consumer *perceived value*: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing* 77(2):203–220. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0).
- Thuy PN. 2011. Using *service* convenience to reduce *perceived cost*. *Journal of Marketing Intelligence & Planning* 29(5):473–487. <http://dx.doi.org/10.1108/02634501111153683>.
- Wijaya A, Hatane S, Edwin J. 2013. Analisa pengaruh *perceived quality* terhadap *perceived value* konsumen pengguna internet mobile XL di Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra* 1(1):1–12.