

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Layanan Baru dan  
Pengaruhnya terhadap Kinerja  
(Studi Empiris pada Industri Hotel di Yogyakarta)**

**SKRIPSI**



**Ditulis oleh:**

**Nama : Indah Riana Putri Cahyani**

**Nomor Mahasiswa : 16311178**

**Program Studi : Manajemen**

**Bidang Konsentrasi : Operasional**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2020**

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Layanan Baru dan Pengaruhnya terhadap Kinerja**

**(Studi Empiris pada Industri Hotel di Yogyakarta)**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia



**Ditulis oleh:**

**Nama : Indah Riana Putri Cahyani**

**Nomor Mahasiswa : 16311178**

**Program Studi : Manajemen**

**Bidang Konsentrasi : Operasional**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2020**

## HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 8 Mei 2020

Penulis



Indah Riana Putri Cahyani

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

### HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Layanan Baru dan  
Pengaruhnya terhadap Kinerja

(Studi Empiris pada Industri Hotel di Yogyakarta)

Nama : Indah Riana Putri Cahyani

Nomor Induk Mahasiswa : 16311178

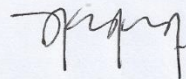
Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 8/05 - 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dra. Siti Nursyamsiah, MM

## BERITA ACARA

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN LAYANAN BARU DAN  
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA (STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI HOTEL DI  
YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : **INDAH RIANA PUTRI CAHYANI**  
Nomor Mahasiswa : **16311178**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Jum'at, tanggal: 19 Juni 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM.

Penguji : Moch. Nasito, Drs., MM.

Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## MOTTO

وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِأَعْدَائِكُمْ ۗ وَكَفَىٰ بِاللَّهِ وَلِيًّا وَكَفَىٰ بِاللَّهِ نَصِيرًا

*And seek help through patience and prayer, and indeed, it is difficult except for*

*the humbly submissive [to Allah]. (Quran 2:45)*



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

*Alhamdulillah* rabbi'l'alamin, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan seluruh rahmat dan hidayah-Nya serta tak lupa shalawat serta salam kepada Rasulullah SAW terlimpahkan sehingga penulis diberi kemudahan dalam menyelesaikan penelitian ini yang berjudul “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Layanan Baru dan Pengaruhnya terhadap Kinerja (Studi Empiris pada Industri Hotel di Yogyakarta)”. Penelitian ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penelitian ini dapat terselesaikan tentunya atas banyaknya doa, dukungan dan bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis dengan segala kerendahan hati ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis diberi kemudahan, petunjuk dan dilancarkan dalam penulisan penelitian ini.
2. Kedua orang tua penulis tercinta, Papa dan Mama, terimakasih atas segala kasih sayang, doa, dukungan dan segala pengorbanan yang telah diberikan kepada penulis sampai saat ini, semoga penulis bisa membanggakan Papa dan Mama.
3. Kepada kakak-kakak penulis, Alfiana dan Putri, terimakasih atas doa, dukungan dan bantuan yang diberikan kepada penulis selama proses penulisan penelitian ini.

4. Keluarga besar penulis, terimakasih atas segala dukungan yang selalu diberikan sehingga penulis menjadi termotivasi untuk segera menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Ibu Dra. Siti Nursyamsiah, MM, selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang selalu memberikan arahan, ilmu dan nasihat kepada penulis selama proses penyusunan skripsi. Terimakasih atas segala kesabaran dan motivasi yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
6. Seluruh dosen Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis selama masa perkuliahan.
7. Teruntuk sahabat-sahabat “rawrr”, terimakasih karena selalu ada disaat penulis merasakan kegundahan saat proses penyusunan skripsi ini dan terimakasih atas segala nasihat, motivasi serta dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
8. Teruntuk sahabat SMA penulis (Afi, Aulia, Anin, Bulan, Saras, Lala, Tyas), terimakasih atas segala bantuan, doa dan dorongan yang diberikan hingga sampai saat ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Teruntuk Zaki Muttaqi Abdurrahman, terimakasih atas segala doa, dukungan, semangat dan hiburan yang diberikan selama ini, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
10. Teruntuk Billa dan Tahtia, terimakasih telah menemani perjalanan perkuliahan penulis selama ini, terimakasih telah menjadi hiburan penulis disaat suka dan duka dunia perkuliahan.
11. Teruntuk teman-teman satu bimbingan skripsi, terimakasih atas dorongan, masukan dan bantuannya selama ini, terimakasih juga telah menjadi tempat bertukar pikiran sehingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.
12. Teruntuk sahabat SD ku (Alya, Kiani, Pandan), terimakasih telah menjadi hiburan penulis selama proses penyusunan skripsi ini, sehingga penulis merasa terhibur dan termotivasi.



13. Teruntuk kucing peliharaan penulis (Coki, Cilo, Cola, Snowy, Leo), terimakasih karena selalu memberikan hiburan dan selalu menemani penulis selama proses penyusunan skripsi.
14. Seluruh responden yang telah bersedia membantu penulis dalam pengumpulan data penelitian, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan bantuan yang diberikan.
15. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan penulis di halaman ini tapi memiliki kontribusi dalam proses penyusunan skripsi ini, terimakasih banyak atas segalanya.

Semoga amal kebaikan seluruh pihak yang telah disebutkan penulis dibalas oleh Allah SWT. Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini jauh dari kata sempurna karena mungkin ada kekurangan-kekurangan yang terdapat pada skripsi ini. Namun, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

***Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Hormat Saya,

Indah Riana Putri Cahyani

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN DEPAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
BERITA ACARA .....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
ABSTRAK.....	xvi
<i>ABSTRACT</i> .....	xvii
BAB I .....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II.....	8
KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Landasan Teori .....	11
2.2.1. Manajemen Inovasi .....	11
2.2.2. Pengembangan Layanan Baru .....	12
2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Layanan Baru .....	14
2.2.3.1. Orientasi Pelanggan .....	14
2.2.3.2. Orientasi Pembelajaran .....	15
2.2.3.3. Sikap Manajerial terhadap Perubahan.....	16

2.2.3.4.	Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru.....	17
2.2.4.	Kinerja.....	19
2.3.	Kerangka Penelitian .....	21
2.4.	Pengembangan Hipotesis .....	21
<b>BAB III</b>	.....	<b>24</b>
<b>METODE PENELITIAN</b>	.....	<b>24</b>
<b>BAB IV</b>	.....	<b>39</b>
<b>HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	.....	<b>39</b>
4.1.	Deskripsi Responden .....	39
4.1.1.	Responden Berdasarkan Bintang Hotel .....	39
4.1.2.	Responden Berdasarkan Umur Hotel .....	40
4.1.3.	Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan .....	40
4.1.4.	Responden Berdasarkan Jumlah Kamar .....	41
4.2.	Analisis Deskriptif.....	42
4.3.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	50
4.4.	Uji Model Penelitian Struktural.....	52
4.5.	Analisis Data SEM.....	54
4.6.	Pembahasan.....	66
4.6.1.	Dampak antara Orientasi Pelanggan dengan Pengembangan Layanan Baru .....	66
4.6.2.	Dampak antara Orientasi Pembelajaran dengan Pengembangan Layanan Baru .....	67
4.6.3.	Dampak antara Sikap Manajerial terhadap Perubahan dengan Pengembangan Layanan Baru .....	68
4.6.4.	Dampak antara Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru dengan Pengembangan Layanan Baru.....	69
4.6.5.	Dampak antara Pengembangan Layanan Baru dengan Kinerja Pencapaian Finansial .....	70
4.6.6.	Dampak antara Pengembangan Layanan Baru dengan Kinerja Pencapaian Daya Saing.....	71
4.6.7.	Dampak antara Pengembangan Layanan Baru dengan Kinerja Pencapaian Kualitas.....	71
<b>BAB V</b>	.....	<b>73</b>
<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	.....	<b>73</b>

5.1. Kesimpulan.....	73
5.2. Saran .....	74



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Goodness of Fit Index.....	35
Tabel 4.2 Bintang Hotel .....	39
Tabel 4.3 Umur Hotel.....	40
Tabel 4.4 Jumlah Karyawan .....	41
Tabel 4.5 Jumlah Kamar .....	41
Tabel 4.6 Deskriptif Orientasi Pelanggan .....	43
Tabel 4.7 Deskriptif Orientasi Pembelajaran .....	44
Tabel 4.8 Deskriptif Sikap Manajerial terhadap Perubahan.....	45
Tabel 4.9 Deskriptif Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru.....	46
Tabel 4.10 Deskriptif Pengembangan Layanan Baru .....	47
Tabel 4.11 Deskriptif Kinerja.....	48
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas .....	50
Tabel 4.13 Uji Model Penelitian Stuktural .....	52
Tabel 4.14 Computation of Degrees Freedom (Default model).....	58
Tabel 4.15 Hasil Uji Goodness of Fit Indeks .....	59
Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis .....	62



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	21
Gambar 4.1 Diagram Jalur .....	55
Gambar 4.2 Model Persamaan Struktural .....	56



## LAMPIRAN

<b>LAMPIRAN 1: Kuesioner Penelitian</b> .....	78
<b>LAMPIRAN 2: Frekuensi Karakteristik Responden</b> .....	85
<b>LAMPIRAN 3: Output Olah Data</b> .....	88
<b>LAMPIRAN 4: Tabulasi Data</b> .....	108



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan layanan baru dan pengaruhnya terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer hotel di Yogyakarta. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 100 manajer hotel di Yogyakarta. Data primer pada penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner, sedangkan data sekunder pada penelitian ini berasal dari literatur-literatur yang mendukung topik penelitian. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan memiliki dampak positif dan signifikan dengan pengembangan layanan baru, orientasi pembelajaran memiliki dampak positif dan signifikan dengan pengembangan layanan baru, sikap manajerial terhadap perubahan memiliki dampak positif dan signifikan dengan pengembangan layanan baru, proses dan penilaian pengembangan layanan baru memiliki dampak positif dan signifikan dengan pengembangan layanan baru, serta pengembangan layanan baru memiliki dampak positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan pencapaian finansial, pencapaian daya saing dan pencapaian kualitas.

**Kata kunci:** manajemen inovasi, pengembangan layanan baru, orientasi pelanggan, orientasi pembelajaran, sikap manajerial terhadap perubahan, proses dan penilaian pengembangan layanan baru, kinerja.



## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the factors that can influence the new service developments and their effects on business performance. The population in this study were all hotel managers in Yogyakarta. The number of samples used was 100 hotel managers in Yogyakarta. Primary data in this study were collected using a questionnaire, while secondary data in this study came from the literature that supports the research topic. The analytical method used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) using the AMOS application. The results of this study indicate that customer orientation has a positive and significant impact with the new service developments, learning orientation has a positive and significant impact with the new service developments, managerial attitude towards change has a positive and significant impact with the new service developments, the process and assessment of new service development has positive and significant impact with the new service developments, as well as the new service developments have a positive and significant impact on business performance as measured by financial achievement, competitiveness and quality achievement.*

**Keywords:** *innovation management, new service development, customer orientation, learning orientation, managerial attitude towards change, process and assessment of new service development, business performance.*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Saat ini organisasi dihadapkan pada lingkungan yang dinamis dan bergejolak yaitu lingkungan yang terus berubah dan berkembang secara aktif yang membutuhkan fleksibilitas dan inovasi untuk mengubah kebutuhan bisnis dan pasar (Montoya-Weiss & Calantone, 1994). Akibatnya, pengembangan layanan baru telah diusulkan sebagai kebutuhan kompetitif dan unsur penting untuk menarik dan meningkatkan hubungan pelanggan jangka panjang dan untuk meningkatkan profitabilitas bisnis (Cooper et al., 1994).

Sektor jasa yang banyak dikembangkan di Indonesia yaitu dalam bidang pariwisata, karena Indonesia terkenal dengan keindahan alamnya. Dalam menjalankan perannya, industri pariwisata perlu memperhatikan banyak hal seperti peraturan dan panduan yang berlaku dalam pengembangan pariwisata agar dapat mempertahankan dan meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan yang nantinya akan memberi manfaat ekonomi kepada para masyarakat lokal. Pengembangan layanan dalam bidang pariwisata di Indonesia dapat meningkatkan perekonomian masyarakat karena dapat membuka peluang pekerjaan baru mulai dari biro perjalanan wisata, akomodasi, restoran, pemandu wisata, cinderamata, dan lain-lain.

Orientasi pelanggan dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi pengembangan layanan baru. Dalam orientasi pelanggan, perusahaan dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan. Orientasi pasar atau pelanggan yaitu sebagai sejauh mana unit bisnis memperoleh dan menggunakan informasi dari pelanggan, mengembangkan strategi yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mengimplementasikan strategi itu dengan menjadi responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan (Ruekert, 1992). Orientasi pelanggan merupakan serangkaian keyakinan yang mengutamakan kepentingan pelanggan, dengan tidak mengesampingkan kepentingan semua pemangku kepentingan lainnya seperti pemilik, manajer dan karyawan untuk mengembangkan perusahaan yang dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang (Deshpande, Farley, & Webster, 1993).

Selain orientasi pelanggan, orientasi pembelajaran juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi pengembangan layanan baru. Dengan orientasi pembelajaran, perusahaan dapat belajar dari kejadian-kejadian yang telah terjadi dimasa lalu, sehingga diharapkan dapat melakukan perbaikan kedepannya. Orientasi pembelajaran dikonseptualisasikan sebagai tingkat di mana organisasi menghargai pengetahuan, berpikiran terbuka, dan memiliki visi bersama (Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997). Kemudian orientasi pembelajaran ini tercermin dalam upaya yang meningkat oleh karyawan untuk secara aktif memperluas daftar keterampilan teknis dan sosial yang ada, dan dengan demikian

mempelajari cara-cara baru dan lebih baik untuk berinteraksi dengan pelanggan (Hennig-Thurau & Thurau, 2003). Ketika dunia menjadi lebih saling terhubung dan bisnis menjadi lebih kompleks dan dinamis, perusahaan harus lebih "belajar". Organisasi yang benar-benar unggul di masa depan akan menjadi organisasi yang menemukan cara untuk memanfaatkan komitmen dan kapasitas orang untuk mewujudkan aspirasi tertinggi mereka (Senge, 1990).

Sikap manajerial terhadap perubahan juga perlu dipertimbangkan dalam melakukan pengembangan layanan baru, karena sikap positif terhadap perubahan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan dan berhasil dalam pengembangan program perubahan. Sikap manajerial untuk berubah dapat digunakan untuk menentukan partisipasi karyawan dan pengembangan program perubahan. Oleh karena itu, sikap manajerial terhadap perubahan diharapkan dapat mempengaruhi keputusan perusahaan dalam melakukan inovasi (Damanpour, 1991).

Proses pengembangan layanan baru dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan, tindakan, tugas dan evaluasi yang memindahkan proyek dari tahap ide ke tahap peluncuran (Cooper, Easingwood, Edgett, Kleinschmidt, & Storey, 1994). Tahapan khususnya adalah pembuatan konsep, analisis, desain yang terperinci dan peluncuran (Froehle & Roth, 2009). Memiliki proses pengembangan layanan baru yang sistematis sering dianggap sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan dalam pengembangan layanan baru (Zomerdijsk & Voss, 2011). Dalam suatu

proses sistematis tersebut melibatkan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas peluncuran layanan baru nantinya.

Setelah memiliki proses pengembangan layanan baru yang sistematis, melakukan penilaian atas hasil aktivitas pengembangan layanan baru perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menentukan kapabilitas inovasi dan portofolio inovasi yang dihasilkan selama periode tahun. Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi sangat penting karena menunjukkan apakah perusahaan memperoleh pengembalian dari investasi R&D mereka dan apakah perusahaan perlu berinvestasi pada jenis inovasi lain yang lebih luas sehingga mereka dapat memiliki portofolio inovasi yang berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Sigala & Chalkiti, 2007).

Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu provinsi di Indonesia mendapatkan perhatian paling banyak dari wisatawan karena Yogyakarta menawarkan jenis wisata yang cukup lengkap, mulai dari cagar budaya seperti candi, pantai yang berada di selatan kota, gunung yang berada di utara kota, dan lain-lain. Hotel menjadi salah satu akomodasi yang paling diminati oleh wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara. Maka dari itu, industri perhotelan di Yogyakarta perlu mengikuti pergerakan perkembangan pariwisata yang terjadi yaitu dengan melakukan pengembangan layanan untuk terus dapat memberikan pelayanan penyediaan akomodasi sesuai

dengan adanya perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis. Perubahan yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir yaitu peningkatan perekonomian negara berubah dari sektor manufaktur ke sektor jasa. Sehingga, inovasi maupun pengembangan pada sektor jasa kini tidak kalah pentingnya dari sektor manufaktur.

Berdasarkan hal-hal yang telah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Layanan Baru dan Pengaruhnya terhadap Kinerja (Studi Empiris pada Industri Hotel di Yogyakarta)”**.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang beserta judul dari penelitian, maka yang menjadi pokok permasalahan adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah orientasi pelanggan memiliki dampak positif terhadap pengembangan layanan baru?
- 2) Apakah orientasi pembelajaran memiliki dampak positif terhadap pengembangan layanan baru?
- 3) Apakah sikap manajerial terhadap perubahan memiliki dampak positif terhadap pengembangan layanan baru?
- 4) Apakah proses dan penilaian pengembangan layanan baru memiliki dampak positif terhadap pengembangan layanan baru?

- 5) Apakah pengembangan layanan baru memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini adalah untuk mengetahui antara lain sebagai berikut:

- 1) Menguji secara empiris dampak orientasi pelanggan terhadap pengembangan layanan baru.
- 2) Menguji secara empiris dampak orientasi pembelajaran terhadap pengembangan layanan baru.
- 3) Menguji secara empiris dampak sikap manajerial terhadap perubahan terhadap pengembangan layanan baru.
- 4) Menguji secara empiris dampak proses dan penilaian pengembangan layanan terhadap pengembangan layanan baru.
- 5) Menguji secara empiris dampak pengembangan layanan baru terhadap kinerja perusahaan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi antara lain sebagai berikut:

- 1) Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan maupun pengetahuan peneliti dan peneliti mampu mengaplikasikan ilmu yang

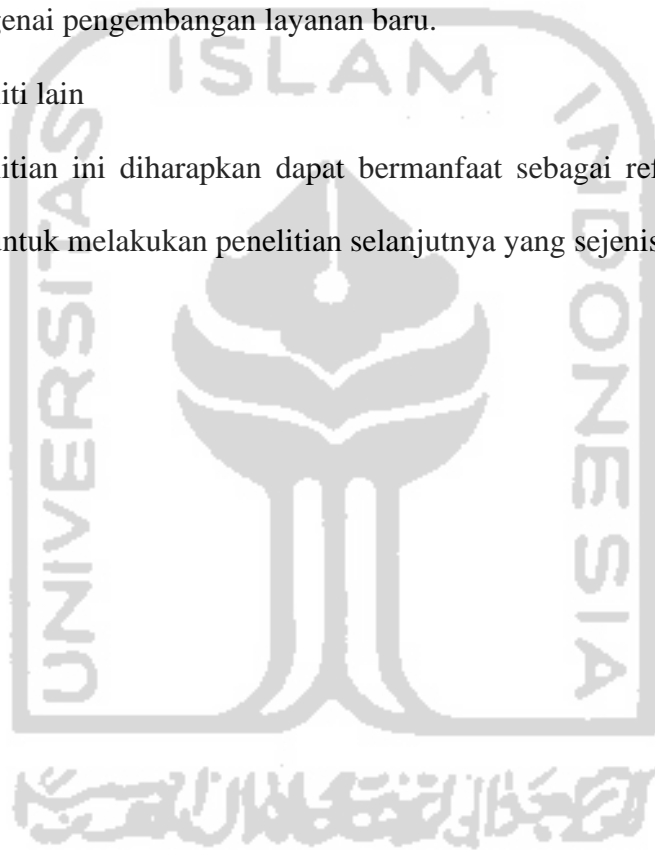
diperoleh selama menempuh pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.

2) Perusahaan dalam industri perhotelan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber pengetahuan atau informasi pada industri perhotelan dalam mempertimbangkan mengenai pengembangan layanan baru.

3) Peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi peneliti lain untuk melakukan penelitian selanjutnya yang sejenis.





## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Kayhan Tajeddini (2011) melakukan penelitian dengan judul *“Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development: an Empirical Investigation of the Swiss Hotel Industry”* yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan orientasi pelanggan, orientasi pembelajaran dan NSD (*New Service Development*) mempengaruhi kinerja industri hotel di Swiss. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner yang diberikan kepada 480 eksekutif hotel di Swiss melalui kontak pribadi dan surat pos. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa NSD tidak memiliki dampak positif terhadap keberhasilan finansial dan keberhasilan kualitas, orientasi pelanggan memiliki dampak positif terhadap NSD, orientasi pembelajaran memiliki dampak positif terhadap NSD, sikap manajerial terhadap perubahan memiliki dampak positif terhadap NSD, dan yang terakhir orientasi pelanggan, orientasi pembelajaran serta sikap manajerial terhadap perubahan memiliki dampak positif terhadap pencapaian finansial dan daya saing.

Tajeddini (2009) melakukan penelitian dengan judul *“The Impact of Learning Orientation on NSD and Hotel Performance: Evidence from the Hotel Industry in Iran”* yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana

orientasi pembelajaran mempengaruhi NSD pada industri perhotelan di Iran. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner yang diberikan kepada 129 manajer hotel di Iran. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa komitmen pembelajaran dalam industri hotel memiliki dampak positif terhadap aktivitas NSD, keterbukaan pikiran dalam industri hotel memiliki dampak positif terhadap aktivitas NSD, visi bersama memiliki dampak positif terhadap aktivitas NSD dan NSD dalam industri perhotelan memiliki dampak positif dengan kinerja perusahaan yang diukur dengan pencapaian finansial, pencapaian kompetitif dan pencapaian kualitas.

Sigala & Chalkiti (2007) melakukan penelitian dengan judul “*New Service Development: Preliminary Findings On Process Development And Assessment From The Greek Hotels*” yang bertujuan untuk mengeksplorasi tingkat, jenis dan proses upaya NSD yang dilakukan hotel Yunani untuk menciptakan, menilai, dan lebih meningkatkan praktik NSD mereka. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner yang diberikan kepada para eksekutif dari 10 hotel yang berada di Yunani. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa proses NSD mereka bertujuan untuk mengidentifikasi sumber-sumber layanan baru / ide-ide inovasi, mereka menargetkan berinovasi baik dalam penawaran layanan maupun prosesnya, mayoritas hotel mengidentifikasi terutama tiga tahap ke NSD (generasi ide, penyaringan ide and komersialisasi), serta penilaian kinerja

NSD disajikan berdasarkan pendekatan yaitu aktivitas inovasi, layanan, proses dan penilaian pengembangan..



## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Manajemen Inovasi

Inovasi tidak hanya disarankan, tetapi penting untuk dilakukan. Perusahaan yang ingin tumbuh berkembang harus beradaptasi dengan lingkungan yang cepat berubah untuk menyesuaikan produk atau layanan mereka saat ini dengan kebutuhan pelanggan yang berubah, untuk mengembangkan berbagai produk untuk menjangkau kelompok pelanggan atau saluran distribusi baru dan untuk menciptakan produk baru dan model bisnis baru untuk menaklukkan pasar baru (Wulfen, 2016).

Perusahaan harus mampu beradaptasi dan berevolusi jika mereka ingin bertahan hidup. Bisnis beroperasi dengan pengetahuan bahwa pesaing mereka pasti akan datang ke pasar dengan produk yang mengubah basis persaingan. Kemampuan untuk berubah dan beradaptasi sangat penting untuk kelangsungan hidup. Inovasi adalah manajemen semua kegiatan yang terlibat dalam proses pembuatan ide, pengembangan teknologi, pembuatan dan pemasaran produk baru (atau lebih baik) atau proses manufaktur atau peralatan (Trott, 2005).

Inovasi berasal dari kata *innovation* yang memiliki arti pembaruan dan perubahan. Inovasi adalah sesuatu yang selalu didambakan oleh konsumen perusahaan. Karena konsumen selalu ingin perusahaan melakukan inovasi terus menerus agar produk yang dihasilkan perusahaan berbeda dari perusahaan lainnya. Inovasi perlu dilakukan

agar dapat menciptakan keunggulan bersaing. Sukses bisnis di abad millennium ditentukan oleh inovasi (Hamel, 1998).

Menurut Kaplan & Norton (1996) dalam Wibosono (2006) “Inovasi merupakan titik mula dan sebagai penanda apakah sebuah perusahaan akan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Efektif, efisien dan cepat dalam berinovasi bagi banyak perusahaan bahkan merupakan faktor yang lebih menentukan dibandingkan dengan kemahiran dalam operasi sehari-hari”.

### **2.2.2. Pengembangan Layanan Baru**

Jasa atau layanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak terwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dengan suatu produk fisik (Kotler dan Amstrong, 2008).

Layanan merupakan proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan yang lebih atau kurang berwujud dari kegiatan biasanya, tetapi tidak selalu seperti itu, biasanya terjadi dalam interaksi antara pelanggan dan karyawan layanan dan / atau sumber daya fisik atau barang dan / atau sistem penyedia layanan, yang merupakan disediakan sebagai solusi untuk masalah pelanggan (Grönroos, 2000).

Terdapat empat spesifik karakteristik layanan yaitu *intangibility* (tidak berwujud), *heterogeneity* (bervariasi), *inseparability* (produksi dan

konsumsi tidak dapat dipisahkan), dan *perishability* (tidak dapat disimpan) yang membuat layanan menjadi unik berbeda dari barang. Karakteristik ini secara sederhana bila disatukan menjadi “IHIP” (Lovelock & Gummesson, 2004). Karakteristik layanan dapat menentukan apa dan bagaimana inovasi dan membantu mengidentifikasi kunci faktor dari pengembangan layanan baru (Jaw, Lo, & Lin, 2010). Upaya aktualisasi dalam inovasi merupakan fungsi penting dari manajemen bisnis karena dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Marinova, 2004).

Inovasi yang efektif dapat mengubah bisnis yang buruk menjadi pemimpin dunia, dan berpendapat bahwa kemampuan untuk mengelola proses inovasi perusahaan adalah kunci kompetensi untuk perusahaan mana pun terlepas dari apakah mereka bergerak di bidang manufaktur atau jasa (Dooley dan Sullivan, 2007).

Industri jasa banyak menghadapi lingkungan bisnis yang tidak stabil dan bergejolak yang didominasi oleh perubahan yang cepat dalam kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk mempelajari pengembangan layanan baru karena merupakan sumber daya yang signifikan untuk kelangsungan hidup kompetitif perusahaan dan pertumbuhan dalam industri jasa (Ottenbacher, Gnoth, & Jones, 2006).

Pengembangan layanan baru mengacu pada keseluruhan proses pengembangan penawaran layanan baru dari generasi ide hingga

peluncuran pasar (Goldstein, Johnston, Duffy, & Rao, 2002). Manajer biasanya menilai upaya pengembangan layanan baru sepenuhnya berdasarkan pengukuran finansial atau persepsi. Atas dasar konsep manajemen, pengembangan layanan baru harus memiliki dampak yang menguntungkan pada kinerja perusahaan (Tajeddini, 2011). Keberhasilan pengembangan layanan baru dapat diukur dari segi biaya, efektivitas dan kecepatan. Dalam melakukan pengembangan layanan baru perusahaan perlu mengukur tingkat perputaran biaya yang diinvestasikan perusahaan dalam mengembangkan layanan baru, selain itu perusahaan juga perlu mengukur keefektifitasan seperti berapa banyak layanan baru yang dikembangkan tiap tahun dan menghitung jumlah kesuksesan maupun kegagalannya, dan yang terakhir, kecepatan juga perlu diukur dalam pengembangan layanan baru, seperti seberapa lama perusahaan dapat mengadopsi konsep hingga meluncurkan layanan baru (C.A. Voss, 2010).

### **2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Layanan Baru**

#### **2.2.3.1. Orientasi Pelanggan**

Orientasi pelanggan memainkan peran yang lebih penting di perusahaan jasa daripada di perusahaan produk atau manufaktur (Kelley, 1992). Karena sifat intangibilitas dan heterogenitas yang melekat dari industri jasa, pelanggan sering mengandalkan perilaku karyawan ketika menilai kualitas layanan. orientasi pelanggan

merupakan elemen kunci dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan (Hennig-Thurau & Thurau, 2003).

Orientasi pasar atau pelanggan didefinisikan sebagai sejauh mana unit bisnis memperoleh dan menggunakan informasi dari pelanggan, mengembangkan strategi yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mengimplementasikan strategi itu dengan menjadi responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan (Ruekert, 1992). Menurut definisi ini, "pelanggan" adalah lingkungan eksternal yang paling kritis dalam mengembangkan orientasi pasar dan organisasi harus mengembangkan strategi yang berfokus pada pelanggan (Deshpande et al., 1993).

Di sisi lain, peran penting karyawan yang berada di garis depan organisasi tidak boleh diabaikan (Tajeddini & Trueman, 2008). Karyawan tidak hanya mengirim dan menciptakan layanan, tetapi sebenarnya merupakan bagian dari layanan dalam pandangan pelanggan (Bowen, Schneider, & Czepiel, 1985).

#### **2.2.3.2. Orientasi Pembelajaran**

Orientasi pembelajaran dikonseptualisasikan sebagai tingkat di mana organisasi menghargai pengetahuan, berpikiran terbuka, dan memiliki visi bersama (Sinkula et al., 1997).

Orientasi pembelajaran terlihat dalam keinginan terus-menerus karyawan untuk meningkatkan dan memperluas keterampilan dan pengetahuannya (Kohli, Shervani, & Challagalla, 1998). Orientasi



pembelajaran ini tercermin dalam upaya yang meningkat oleh karyawan untuk secara aktif memperluas daftar keterampilan teknis dan sosial yang ada, dan dengan demikian mempelajari cara-cara baru dan lebih baik untuk berinteraksi dengan pelanggan (Hennig-Thurau & Thurau, 2003).

Karena pengembangan layanan baru merupakan proses yang berkelanjutan, berorientasi pada jangka panjang, pengembangan layanan baru membutuhkan pembelajaran terus-menerus dan melibatkan karyawan dalam pencarian inovasi. Pembelajaran berkelanjutan memungkinkan karyawan untuk belajar dari masa lalu dan juga memberikan dasar untuk kekuatan baru dan yang muncul (Tajeddini, 2011).

### **2.2.3.3. Sikap Manajerial terhadap Perubahan**

Sikap manajerial untuk berubah dapat menentukan partisipasi karyawan dan pengembangan program perubahan. Oleh karena itu, sikap manajerial terhadap perubahan diharapkan dapat mempengaruhi keputusan perusahaan dalam melakukan inovasi. Sikap dan perilaku karyawan dalam memberikan layanan berpengaruh terhadap persepsi pelanggan, sehingga perusahaan harus menemukan cara untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan (Damanpour, 1991). Oleh karena itu, sikap manajerial seperti itu diharapkan secara positif mempengaruhi kesediaan perusahaan untuk berinovasi (Zhou, Gao, Yang, & Zhou, 2005). Ini karena sikap

manajer yang menguntungkan terhadap perubahan memfasilitasi iklim internal yang mendorong inovasi (Kohli et al., 1998). Dalam pengembangan layanan baru, karyawan sangat penting untuk keberhasilan organisasi yang mereka wakili karena mereka secara langsung mempengaruhi kepuasan pelanggan (Tajeddini, 2011).

Sikap dan perilaku karyawan layanan dapat secara signifikan mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap layanan, dan oleh karena itu, organisasi layanan harus menemukan cara yang dengannya mereka dapat secara efektif mengelola sikap dan perilaku karyawan layanan mereka sehingga mereka memberikan layanan berkualitas tinggi (Ottenbacher et al., 2006).

Kesediaan manajer layanan untuk berubah dan penerimaan mereka terhadap kebutuhan akan perubahan harus memfasilitasi orientasi pembelajaran perusahaan. Akibatnya, persepsi konsumen tentang manfaat layanan cenderung berubah dari waktu ke waktu, sehingga penawaran perusahaan yang memenuhi kebutuhan pelanggan hari ini mungkin tidak memenuhi kebutuhan mereka besok (Kohli & Jaworski, 1990).

#### **2.2.3.4. Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru**

Pengembangan layanan baru mengacu pada keseluruhan proses pengembangan layanan baru (Johnson, Menor, Roth, & Chase, 2000), dari generasi ide hingga peluncuran atau implementasi (Cooper et al., 1994). Memiliki proses pengembangan layanan baru yang sistematis

sering dianggap sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan dalam pengembangan layanan baru. Dalam suatu proses sistematis tersebut melibatkan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas peluncuran layanan baru nantinya seperti prosedur formal untuk menghasilkan dan mengevaluasi ide layanan baru, pendekatan papan gambar untuk desain layanan, dan menguji layanan baru dengan pelanggan dan rencana peluncuran yang terdokumentasi (Zomerdijk & Voss, 2011). Pengembangan layanan baru memiliki model atau proses mulai dari perencanaan strategis, pembuatan ide, penyaringan ide, analisis bisnis, pembentukan tim lintas fungsi, desain layanan dan sistem proses, desain, pelatihan personil, pengujian layanan dan uji coba, uji pemasaran hingga komersialisasi (Alam & Perry, 2002).

Setelah memiliki proses pengembangan layanan baru yang sistematis, melakukan penilaian atas hasil aktivitas pengembangan layanan baru perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menentukan kapabilitas inovasi dan portofolio inovasi yang dihasilkan selama periode tahun. Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi sangat penting karena menunjukkan apakah perusahaan memperoleh pengembalian dari investasi R&D mereka dan apakah perusahaan perlu berinvestasi pada jenis inovasi lain yang lebih luas sehingga mereka dapat memiliki portofolio inovasi yang berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Sigala & Chalkiti, 2007).

Kemampuan perusahaan untuk menciptakan hasil pengembangan layanan baru yang baik sangat bergantung pada proses yang menghasilkannya, sehingga perusahaan juga perlu terus menilai cara kerja proses pengembangan layanan baru mereka. Menurut Sigala & Chalkiti (2007), penilaian pengembangan layanan baru dapat diukur berdasarkan:

- Penilaian kinerja mengenai keluaran dari proses pengembangan layanan baru, yaitu jenis dan tingkat kegiatan inovasi.
- Penilaian kinerja mengenai hasil proses pengembangan layanan baru, yaitu penilaian layanan baru yang dikembangkan.
- Penilaian kinerja seluruh proses pengembangan layanan baru, yaitu penilaian proses pengembangan layanan baru itu sendiri.

#### **2.2.4. Kinerja**

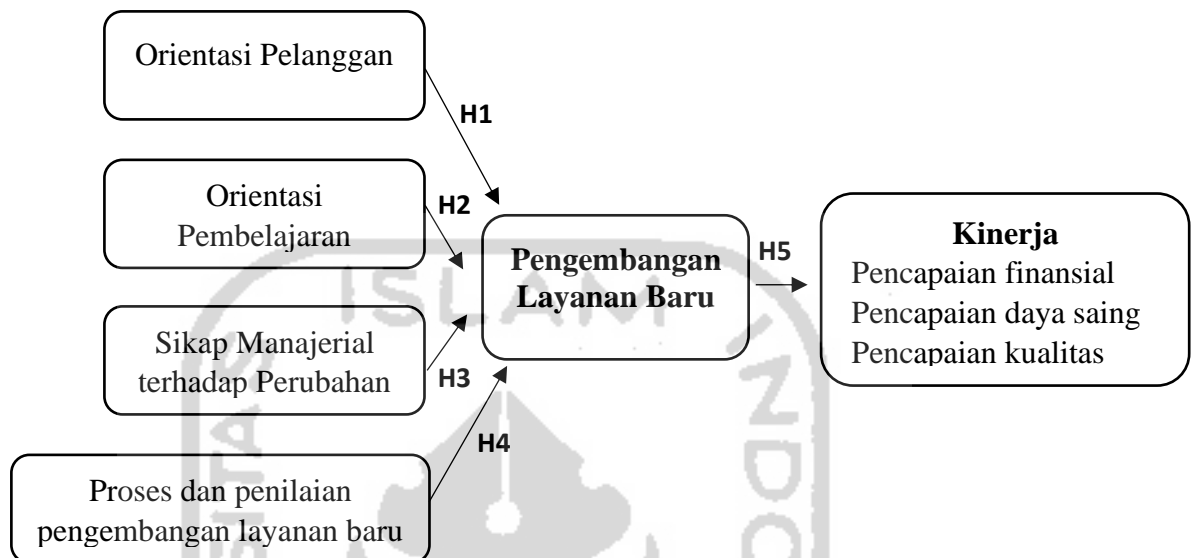
Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996).

Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Suatu perusahaan dapat dikatakan mampu menjaga eksistensinya ketika suatu perusahaan mampu menjaga kinerja perusahaan agar tetap baik dan stabil. (Armstrong dan Baron, 1998).

Manajer perusahaan biasanya menilai upaya pengembangan sepenuhnya berdasarkan pengukuran finansial atau persepsi (Griffin & Page, 1993). Atas dasar konsep manajemen, pengembangan layanan baru harus memiliki dampak yang menguntungkan pada kinerja bisnis (Tajeddini, 2011). Menurut Voss (1992), pengukuran kinerja bisnis dapat menggunakan tiga ukuran persepsi yaitu:

- Pencapaian finansial, yaitu dengan melakukan inovasi, perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangannya. Pengukuran kinerja pencapaian finansial ini tidak hanya profitabilitas saja, tetapi juga bagaimana perusahaan dapat menggunakan biaya sesuai target dan sejauh mana biaya dapat diturunkan.
- Pencapaian daya saing, yaitu dengan melakukan inovasi perusahaan dapat menjadi lebih kompetitif dari sebelumnya. Pengukuran kinerja pencapaian daya saing ini antara lain keberhasilan perusahaan untuk melampaui tujuan pangsa pasar, penjualan, pertumbuhan dan efeknya terhadap reputasi dan citra perusahaan.
- Pencapaian kualitas, yaitu dengan melakukan inovasi perusahaan dapat meningkatkan kualitasnya. Pengukuran kinerja pencapaian kualitas ini antara lain tingkat hasil layanan dan pengalaman layanan yang dirasakan oleh pelanggan.

### 2.3. Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

### 2.4. Pengembangan Hipotesis

Karena tidak ada objek fisik yang dipertukarkan dalam industri jasa (tidak berwujud), penyedia layanan harus melibatkan pelanggan mereka dalam aktivitas mereka (DOLFSMA, 2004). Dengan demikian, pelanggan sering menjadi peserta aktif dalam proses layanan dan pengembangan, yang dapat berkontribusi pada proses inovasi di industri layanan (Tajeddini, 2011). Telah terdapat banyak penelitian yang menunjukkan pengaruh keterlibatan pelanggan dalam inovasi produk, namun karena karakteristik layanan yang unik, pelanggan dianggap lebih kritis atau lebih penting dalam bisnis (Tajeddini, 2011). Berdasarkan uraian tersebut, maka diajukan hipotesis:

**H1: Terdapat dampak positif antara orientasi pelanggan dengan pengembangan layanan baru.**

Orientasi pembelajaran didefinisikan sebagai generasi dan pengembangan wawasan baru yang berpotensi mengubah perilaku (Huber, 1991). Karena pengembangan layanan baru merupakan proses yang berkelanjutan, berorientasi pada jangka panjang, pengembangan layanan baru membutuhkan pembelajaran terus-menerus dan melibatkan karyawan dalam pencarian inovasi. Pembelajaran berkelanjutan memungkinkan karyawan untuk belajar dari masa lalu dan juga memberikan dasar untuk kekuatan baru dan yang muncul (Tajeddini, 2011). Berdasarkan uraian tersebut, maka diajukan hipotesis:

**H2: Terdapat dampak positif antara orientasi pembelajaran dengan pengembangan layanan baru.**

Sikap manajerial untuk berubah dapat menentukan partisipasi karyawan dan pengembangan program perubahan. Oleh karena itu, sikap manajerial terhadap perubahan diharapkan dapat mempengaruhi keputusan perusahaan dalam melakukan inovasi (Damanpour, 1991). Berdasarkan uraian tersebut, maka diajukan hipotesis:

**H3: Terdapat dampak positif antara sikap manajerial terhadap perubahan dengan pengembangan layanan baru.**

Memiliki proses pengembangan layanan baru yang sistematis sering dianggap sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan dalam pengembangan layanan baru. Dalam suatu proses sistematis tersebut melibatkan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas peluncuran layanan baru nantinya seperti prosedur formal untuk menghasilkan dan mengevaluasi ide layanan baru,

pendekatan papan gambar untuk desain layanan, dan menguji layanan baru dengan pelanggan dan rencana peluncuran yang terdokumentasi (Zomerdijk & Voss, 2011). Setelah memiliki proses pengembangan layanan baru yang sistematis, melakukan penilaian atas hasil aktivitas pengembangan layanan baru perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menentukan kapabilitas inovasi dan portofolio inovasi yang dihasilkan selama periode tahun (Sigala & Chalkiti, 2007). Berdasarkan uraian tersebut, maka diajukan hipotesis:

**H4: Terdapat dampak positif antara proses dan penilaian pengembangan layanan baru dengan pengembangan layanan baru.**

Pengembangan layanan baru mengacu pada keseluruhan proses pengembangan penawaran layanan baru dari generasi ide hingga peluncuran pasar (Goldstein et al., 2002). Manajer biasanya menilai upaya pengembangan layanan baru sepenuhnya berdasarkan pengukuran finansial atau persepsi. Atas dasar konsep manajemen, pengembangan layanan baru harus memiliki dampak yang menguntungkan pada kinerja perusahaan (Tajeddini, 2011). Berdasarkan uraian tersebut, maka diajukan hipotesis:

**H5a: Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian finansial.**

**H5b: Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian daya saing.**

**H5c: Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian kualitas.**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di industri perhotelan Yogyakarta.

#### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer hotel. Sedangkan, sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah manajer hotel di Yogyakarta. Besarnya ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi *sampling error*. Dengan model estimasi menggunakan *Maximum Likelihood* (ML), minimum diperlukan sampel 100 (Ghozali, 2017). Sehingga sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 hotel di Yogyakarta.

#### 3.3. Variabel dan Definisi Operasional Variabel Penelitian

##### 3.3.1. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel independen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Orientasi Pelanggan (X1)
- Orientasi Pembelajaran (X2)
- Sikap Manajerial terhadap Perubahan (X3)

- Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru (X4)
- b. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Pengembangan Layanan Baru (Y)
- c. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
  - Kinerja (Z):

Pencapaian Finansial

Pencapaian Daya Saing

Pencapaian Kualitas

### **3.3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

#### **3.3.2.1. Orientasi Pelanggan**

Orientasi pasar atau pelanggan didefinisikan sebagai sejauh mana unit bisnis memperoleh dan menggunakan informasi dari pelanggan, mengembangkan strategi yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mengimplementasikan strategi itu dengan menjadi responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan (Ruekert, 1992).

Terdapat 9 indikator penilaian variabel orientasi pelanggan dalam penelitian yang dilakukan Tajeddini (2011), yaitu:

1. Perusahaan memiliki kegiatan rutin untuk mengukur pelayanan pelanggan.
2. Pengembangan layanan perusahaan berdasarkan pada informasi pasar dan pelanggan yang baik.
3. Perusahaan mengenal pesaingnya dengan baik.

4. Perusahaan memiliki perasaan yang baik tentang bagaimana pelanggan menghargai produk dan layanannya.
5. Perusahaan lebih fokus pada pelanggan daripada pesaing.
6. Perusahaan bersaing berdasarkan diferensiasi produk atau layanan.
7. Perusahaan lebih mengutamakan minat pelanggan daripada minat perusahaan.
8. Perusahaan merasa produk atau layanannya yang terbaik dalam industrinya.
9. Perusahaan meyakini bahwa bisnis ini ada untuk melayani pelanggan.

#### **3.3.2.2. Orientasi Pembelajaran**

Orientasi pembelajaran terlihat dalam keinginan terus-menerus karyawan untuk meningkatkan dan memperluas keterampilan dan pengetahuannya (Kohli, Shervani, & Challagalla, 1998). Orientasi pembelajaran ini tercermin dalam upaya yang meningkat oleh karyawan untuk secara aktif memperluas daftar keterampilan teknis dan sosial yang ada, dan dengan demikian mempelajari cara-cara baru dan lebih baik untuk berinteraksi dengan pelanggan (Hennig-Thurau & Thurau, 2003).

Terdapat empat indikator penilaian variabel orientasi pembelajaran dalam penelitian yang dilakukan Tajeddini (2011), yaitu:

1. Pembelajaran karyawan merupakan sebuah investasi bukan biaya.
2. Pembelajaran dapat dijadikan sebagai kunci untuk melakukan perbaikan.
3. Berhenti melakukan pembelajaran dapat membahayakan masa depan perusahaan.
4. Kemampuan perusahaan untuk belajar merupakan kunci untuk melakukan perbaikan.

#### **3.3.2.3. Sikap Manajerial terhadap Perubahan**

Sikap manajerial untuk berubah dapat menentukan partisipasi karyawan dan pengembangan program perubahan. Oleh karena itu, sikap manajerial terhadap perubahan diharapkan dapat mempengaruhi keputusan perusahaan dalam melakukan inovasi. Sikap dan perilaku karyawan dalam memberikan layanan berpengaruh terhadap persepsi pelanggan, sehingga perusahaan harus menemukan cara untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan (Damanpour, 1991).

Terdapat tiga indikator penilaian variabel sikap manajerial terhadap perubahan dalam penelitian yang dilakukan Tajeddini (2011), yaitu:

1. Melakukan reformasi atau perubahan dapat bermanfaat bagi semua orang.

2. Perubahan akan membawa vitalitas (kemampuan untuk bertahan hidup) pada perusahaan.
3. Perusahaan memiliki kepercayaan yang tinggi dalam melakukan reformasi atau perubahan.

#### **3.3.2.4. Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru**

Memiliki proses pengembangan layanan baru yang sistematis sering dianggap sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan dalam pengembangan layanan baru. Dalam suatu proses sistematis tersebut melibatkan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas peluncuran layanan baru nantinya (Zomerdijk & Voss, 2011). Setelah memiliki proses pengembangan layanan baru yang sistematis, melakukan penilaian atas hasil aktivitas pengembangan layanan baru perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menentukan kapabilitas inovasi dan portofolio inovasi yang dihasilkan selama periode tahun (Sigala & Chalkiti, 2007).

Indikator penilaian variabel model atau proses pengembangan layanan baru menurut Alam & Perry (2002), yaitu:

1. Perencanaan strategis.
2. Pembuatan ide.
3. Penyaringan ide.
4. Analisis bisnis.
5. Pembentukan tim lintas fungsi.

6. Desain layanan dan sistem proses desain.
7. Pelatihan personil atau karyawan.
8. Pengujian layanan dan uji coba.
9. Uji pemasaran.
10. Komersialisasi atau pemasaran.

Sedangkan indikator penilaian variabel penilaian pengembangan layanan baru menurut Sigala & Chalkiti (2007), yaitu:

11. Penilaian kinerja mengenai keluaran proses pengembangan layanan baru.
12. Penilaian kinerja mengenai hasil proses pengembangan layanan baru.
13. Penilaian kinerja seluruh proses pengembangan layanan baru.

#### **3.3.2.5. Pengembangan Layanan Baru**

Pengembangan layanan baru mengacu pada keseluruhan proses pengembangan penawaran layanan baru dari generasi ide hingga peluncuran pasar (Goldstein et al., 2002). Manajer biasanya menilai upaya pengembangan layanan baru sepenuhnya berdasarkan pengukuran finansial atau persepsi. Atas dasar konsep manajemen, pengembangan layanan baru harus memiliki dampak yang menguntungkan pada kinerja perusahaan (Tajeddini, 2011).

Terdapat 8 indikator penilaian variabel Pengembangan Layanan Baru dalam penelitian yang dilakukan Tajeddini (2011), yaitu:

- Biaya:
  1. Biaya pengembangan rata-rata per produk layanan.
  2. Biaya pengembangan produk layanan individual.
  3. Persentase *turnover* yang dihabiskan untuk mengembangkan layanan, produk, dan proses baru.
- Efektivitas:
  4. Jumlah layanan baru yang dikembangkan setiap tahun.
  5. Persentase layanan baru yang berhasil.
- Kecepatan:
  6. Waktu untuk konsep peluncuran layanan.
  7. Waktu untuk prototipe peluncuran layanan.
  8. Waktu untuk mengadopsi konsep baru dari luar hotel.

### 3.3.2.6. Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996).

Terdapat 15 indikator penilaian variabel kinerja dalam penelitian yang dilakukan Tajeddini (2011), yaitu:

- Pencapaian Finansial
  1. Rata-rata pendapatan mencapai profitabilitas yang tinggi.
  2. Secara substansial menurunkan biaya perusahaan.

3. Melakukan kinerja di bawah biaya yang diperkirakan.
  4. Mencapai efisiensi biaya merupakan hal yang penting.
- Pencapaian Daya Saing
    5. Melebihi tujuan pangsa pasar.
    6. Melebihi penjualan atau tujuan meningkatkan pelanggan.
    7. Melebihi tujuan penjualan atau pertumbuhan pelanggan.
    8. Mencapai pangsa pasar yang relative tinggi.
    9. Memiliki dampak positif yang kuat pada citra atau reputasi perusahaan.
    10. Memberikan perusahaan keunggulan kompetitif.
    11. Peningkatan penjualan atau peningkatan penggunaan produk atau layanan oleh pelanggan.
  - Pencapaian Kualitas
    12. Membuahkan hasil layanan yang unggul dibandingkan pesaing.
    13. Menghasilkan pengalaman layanan yang unggul dibandingkan pesaing.
    14. Memiliki manfaat yang unik dan dianggap lebih unggul dibandingkan pesaing.
    15. Memiliki *Reliability* atau kehandalan perusahaan yang baik.



### **3.4. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

Jenis dan teknik pengumpulan data yang diperoleh dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu:

#### **3.4.1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada manajer hotel di Yogyakarta. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert yang dimulai dari 1-5, yaitu mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

#### **3.4.2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti dari sumber data yang telah ada sebelumnya. Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini berasal dari literatur-literatur dan buku-buku yang mendukung penelitian ini.

### **3.5. Metode Analisis Data**

#### **3.5.1. Structural Equation Modeling (SEM)**

*Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan di ilmu psikologi dan psikometri dan model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan di ekonometrika. Dalam SEM, variabel kunci yang

menjadi perhatian adalah variabel laten atau *latent construct* yaitu konsep abstrak yang dapat diamati secara tidak langsung dan tidak sempurna yaitu melalui pengaruhnya terhadap variabel indikator (Ghozali, 2017).

Pada dasarnya, SEM terdiri dari dua bagian yaitu bagian pertama merupakan pengukuran yang menghubungkan *observed* variabel dengan variabel laten melalui *confirmatory factor model* dan bagian kedua merupakan struktur yang menghubungkan antar variabel laten melalui persamaan regresi simultan (Ghozali, 2017).

Menurut Hair et. al dalam Ghozali (2017) terdapat tujuh langkah pemodelan dan analisis persamaan struktural, yaitu:

#### **Langkah 1: Pengembangan Model Berdasar Teori**

Model persamaan structural didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih, tetapi terletak pada justifikasi (pembenaran) secara teoritis untuk mendukung analisis. Jadi kelas bahwa hubungan antar variabel dalam model merupakan deduksi dari teori.

#### **Langkah 2 dan 3: Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural**

Langkah berikutnya adalah menyusun hubungan kausalitas dengan diagram jalur dan menyusun persamaan strukturalnya. Ada dua hal yang

perlu dilakukan yaitu menyusun model structural yaitu menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun *measurement model* yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator.

#### **Langkah 4: Memilih Jenis Input Matrik dan Estimasi Model yang Diusulkan**

Model persamaan structural berbeda dari teknik analisis multivariate lainnya, SEM hanya menggunakan data input berupa matrik varian/kovarian atau matrik korelasi. Data mentah observasi individu dapat dimasukkan dalam program AMOS, tetapi program AMOS akan merubah dahulu data mentah menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi. Analisis terhadap data outlier harus dilakukan sebelum matrik kovarian atau korelasi dihitung.

#### **Langkah 5: Menilai Identifikasi Model Struktural**

Selama proses estimasi berlangsung dengan program computer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi *model structural*. Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan *proposed model* untuk menghasilkan *unique estimate*. Cara melihat ada tidaknya masalah identifikasi adalah dengan melihat estimasi yang meliputi: (1) adanya nilai standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien, (2) ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*, (3) nilai estimasi yang tidak mungkin misalkan *error*

*variance* yang negatif, (4) adanya nilai korelasi yang tinggi ( $>0.90$ ) antar koefisien estimasi.

### **Langkah 6: Menilai Kriteria Goodness-of-Fit**

Langkah yang harus dilakukan sebelum menilai kelayakan dari model structural adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan structural. Ada tiga asumsi dasar yang harus dipenuhi dalam SEM yaitu: (1) observasi data independen, (2) responden diambil secara random (*random sampling respondent*), dan (3) memiliki hubungan linear. Setelah asumsi SEM dipenuhi, langkah berikutnya adalah melihat ada tidaknya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model structural maupun model pengukuran yang nilainya diatas batas yang dapat diterima.

**Tabel 3.1 Goodness of Fit Index**

<b>Goodness of Fit</b>	<b>Cut-off Value</b>
<i>Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic</i>	Diharapkan kecil
CMIN/DF	$\leq 2.00$
<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	$\geq 0.90$
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$\leq 0.08$
<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	$\geq 0.90$
<i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	$\geq 0.90$

<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$
---------------------------------	-------------

### **Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model**

Ketika model telah dinyatakan diterima, maka peneliti dapat mempertimbangkan dilakukannya modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoritis atau *goodness-of-fit*. Modifikasi dari model awal harus dilakukan setelah dikaji banyak pertimbangan. Jika model dimofifikasi, maka model tersebut harus di *cross-validated* (diestimasi dengan data terpisah) sebelum model modifikasi diterima.

#### **3.5.2. Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

Analisis konfirmatori atau sering disebut dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) didesain untuk menguji multidimensionalitas dari suatu konstruk teoritis. Analisis ini sering juga disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian dibentuk berdasarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator atau manifest. Analisis konfirmatori ingin menguji apakah indikator-indikator tersebut merupakan indikator yang valid sebagai pengukur konstruk laten (Ghozali, 2017).

Salah satu manfaat utama dari CFA adalah kemampuan menilai validitas konstruk dari *measurement theory* yang diusulkan. Validitas konstruk mengukur sampai seberapa jauh ukuran indikator mampu merefleksikan konstruk laten teoritisnya. Jadi, validitas konstruk memberikan kepercayaan bahwa ukuran indikator yang diambil dari

sampel menggambarkan skor sesungguhnya di dalam populasi. Terdapat empat ukuran validitas konstruk yaitu *convergent validity*, *variance extracted*, *reliability* dan *discriminant validity* (Ghozali, 2017).

### 3.5.2.1. Convergent Validity

Untuk mengukur validitas konstruk dapat dilihat dari nilai faktor loadingnya. Pada kasus dimana terjadi validitas konstruk yang tinggi, maka nilai *loading* yang tinggi pada suatu faktor (konstruk laten) menunjukkan bahwa mereka *converge* (bertemu) pada satu titik. Syarat yang harus dipenuhi, pertama *loading faktor* harus signifikan. Oleh karena *loading faktor* yang signifikan bisa jadi masih rendah nilainya, maka *standardized loading estimate* harus sama dengan 0.50 atau lebih dan idealnya harus 0.70.

### 3.5.2.2. Construct Reliability

Reliabilitas juga merupakan salah satu indikator validitas *convergent*. Banyak juga yang menggunakan *cronbach alpha* sebagai ukuran reliabilitas walaupun kenyataannya *cronbach alpha* memberikan reliabilitas yang rendah (*under estimate*) dibandingkan dengan *construct reliability*. Besarnya nilai *Construct Reliability* (CR) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$CR = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + [\sum_{j=1}^n (\epsilon_j)]}$$

Keterangan:

$\lambda$  : *standardized factor loading*

$i$  : jumlah indikator

$\epsilon_j$  : *measurement error* dari tiap indikator yang dapat diperoleh dari  $1 - \lambda^2$

*Construct reliability* 0.70 atau lebih menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan reliabilitas 0.60-0.70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik.

### 3.5.2.3. Discriminant Validity

*Discriminant Validity* mengukur sampai seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Nilai *Discriminant Validity* yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Cara mengujinya adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) dengan nilai korelasi antar konstruk.

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

##### 4.1.1. Responden Berdasarkan Bintang Hotel

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 100 responden, diperoleh data mengenai bintang hotel. Deskripsi responden berdasarkan bintang hotel dapat dilihat dalam tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.2 Bintang Hotel**

Bintang	Frequency	Percent
Bintang 1	15	15.0
Bintang 2	35	35.0
Bintang 3	23	23.0
Bintang 4	25	25.0
Bintang 5	2	2.0
Total	100	100.0

Sumber: Olah Data, 2020

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden dibedakan menjadi lima kategori bintang hotel yaitu bintang 1, bintang 2, bintang 3, bintang 4 dan bintang 5. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden bintang 1 sebanyak 15 hotel atau sebanyak 15%, bintang 2 sebanyak 35 hotel atau sebanyak 35%, bintang 3 sebanyak 23 hotel atau sebanyak 23%, bintang 4 sebanyak 25 hotel atau sebanyak 25% dan bintang 5 sebanyak 2 hotel atau sebanyak 2%.



#### 4.1.2. Responden Berdasarkan Umur Hotel

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 100 responden, diperoleh data mengenai umur hotel. Deskripsi responden berdasarkan bintang hotel dapat dilihat dalam tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.3 Umur Hotel**

Umur	Frequency	Percent
<10 tahun	61	61.0
>20 tahun	12	12.0
10-20 tahun	27	27.0
Total	100	100.0

Sumber: Olah Data, 2020

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden dibedakan menjadi tiga kategori umur hotel yaitu <10 tahun, >20 tahun dan 10-20 tahun. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden umur <10 tahun sebanyak 61 hotel atau sebanyak 61%, umur >20 tahun sebanyak 12 hotel atau sebanyak 12% dan umur 10-20 tahun sebanyak 27 hotel atau sebanyak 27%.

#### 4.1.3. Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 100 responden, diperoleh data mengenai jumlah karyawan. Deskripsi responden berdasarkan bintang hotel dapat dilihat dalam tabel 4.3 berikut ini:

**Tabel 4.4 Jumlah Karyawan**

Jumlah Karyawan	Frequency	Percent
<25 orang	56	56.0
>50 orang	28	28.0
25-50 orang	16	16.0
Total	100	100.0

r  
: Olah Data, 2020

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden dibedakan menjadi tiga kategori jumlah karyawan yaitu <25 orang, >50 orang dan 25-50 orang. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden jumlah karyawan <25 orang sebanyak 56 hotel atau sebanyak 56%, >50 orang sebanyak 28 hotel atau sebanyak 28% dan 25-50 orang sebanyak 16 hotel atau sebanyak 16%.

#### 4.1.4. Responden Berdasarkan Jumlah Kamar

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 100 responden, diperoleh data mengenai jumlah kamar. Deskripsi responden berdasarkan bintang hotel dapat dilihat dalam tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 5.4 Jumlah Kamar**

Jumlah Kamar	Frequency	Percent
<50 kamar	60	60.0
>100 kamar	26	26.0
50-100 kamar	14	14.0

Total	100	100.0
-------	-----	-------

Sumber: Olah Data, 2020

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden dibedakan menjadi tiga kategori jumlah kamar yaitu <50 kamar, >100 kamar dan 50-100 kamar. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden jumlah kamar <50 kamar sebanyak 60 hotel atau sebanyak 60%, >100 kamar sebanyak 26 hotel atau sebanyak 26% dan 50-100 kamar sebanyak 14 hotel atau sebanyak 14%.

#### 4.2. Analisis Deskriptif

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria berikut ini:

Skor penilaian terendah: 1

Skor penilaian tertinggi: 5

$$\text{Interval: } \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Sehingga diperoleh Batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1.00 - 1.79 = Sangat Rendah

- 1.8 - 2.59 = Rendah  
 2.6 - 3.39 = Cukup  
 3.4 - 4.19 = Tinggi  
 4.2 – 5.00 = Sangat Tinggi

Hasil analisis deskriptif variabel orientasi pembelajaran terhadap pengembangan layanan baru ditunjukkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.6 Deskriptif Orientasi Pelanggan**

No.	Indikator	Mean	Kriteria
1	Perusahaan memiliki kegiatan rutin untuk mengukur pelayanan pelanggan.	3,95	Tinggi
2	Pengembangan layanan perusahaan dilakukan berdasarkan pada informasi pasar dan pelanggan yang baik.	3,98	Tinggi
3	Perusahaan mengetahui pesaing dengan baik.	3,93	Tinggi
4	Perusahaan memiliki “ <i>good sense</i> ” atau perasaan yang baik tentang bagaimana pelanggan menghargai produk dan layanan.	3,92	Tinggi
5	Perusahaan lebih fokus pada pelanggan daripada pesaing.	4,01	Tinggi
6	Perusahaan bersaing berdasarkan diferensiasi produk atau layanan.	3,93	Tinggi
7	Perusahaan lebih mengutamakan minat pelanggan daripada minat perusahaan.	4,03	Tinggi
8	Perusahaan merasa produk atau layanannya yang terbaik dalam industrinya.	3,89	Tinggi
Total		3,95	Tinggi

Sumber: Olah Data, 2020

Tabel 4.5 di atas menunjukkan hasil analisis deskriptif responden pada variabel orientasi pelanggan. Rata-rata penilaian responden terhadap variabel orientasi pelanggan adalah sebesar 3,95 yang berada pada kriteria tinggi. Indikator yang paling tinggi terdapat pada indikator “Perusahaan

lebih mengutamakan minat pelanggan daripada minat perusahaan” sebesar 4,03 dan indikator terendah terdapat pada indikator “Perusahaan merasa produk atau layanannya yang terbaik dalam industrinya” sebesar 3,89. Hal tersebut mengindikasikan bahwa industri hotel di Yogyakarta telah mengutamakan minat pelanggan daripada minat perusahaan untuk dapat memberikan layanan yang terbaik untuk para pelanggannya, namun kurang percaya diri dalam merasa produk atau layanannya yang terbaik dalam industrinya.

**Tabel 4.7 Deskriptif Orientasi Pembelajaran**

No.	Indikator	Mean	Kriteria
1	Pembelajaran karyawan merupakan sebuah investasi bukan biaya.	3,89	Tinggi
2	Pembelajaran dalam perusahaan dapat dijadikan sebagai kunci untuk melakukan perbaikan.	3,89	Tinggi
3	Berhenti melakukan pembelajaran dapat membahayakan masa depan perusahaan.	3,91	Tinggi
4	Kemampuan perusahaan untuk belajar merupakan kunci untuk melakukan perbaikan.	3,79	Tinggi
Total		3,87	Tinggi

Sumber: Olah Data, 2020

Tabel 4.6 di atas menunjukkan hasil analisis deskriptif responden pada variabel orientasi pembelajaran. Rata-rata penilaian responden terhadap variabel orientasi pembelajaran adalah sebesar 3,87 yang berada pada kriteria tinggi. Indikator yang paling tinggi terdapat pada indikator “Berhenti melakukan pembelajaran dapat membahayakan masa depan perusahaan” sebesar 3,91 dan indikator terendah terdapat pada indikator

“Kemampuan perusahaan untuk belajar merupakan kunci untuk melakukan perbaikan” sebesar 3,79. Hal ini mengindikasikan bahwa industri hotel di Yogyakarta telah mengutamakan pembelajaran karena apabila perusahaan berhenti melakukan pembelajaran dapat membahayakan masa depan perusahaan, namun perusahaan tidak meyakini bahwa kemampuan perusahaan untuk belajar merupakan kunci untuk melakukan perbaikan.

**Tabel 4.8 Deskriptif Sikap Manajerial terhadap Perubahan**

No.	Indikator	Mean	Kriteria
1	Melakukan reformasi atau perubahan dapat bermanfaat bagi semua orang dalam perusahaan.	3,78	Tinggi
2	Perubahan akan membawa vitalitas (kemampuan untuk bertahan hidup) pada perusahaan.	3,83	Tinggi
3	Perusahaan memiliki kepercayaan yang tinggi dalam melakukan reformasi atau perubahan.	3,75	Tinggi
Total		3,79	Tinggi

Sumber: Olah Data, 2020

Tabel 4.7 di atas menunjukkan hasil analisis deskriptif responden pada variabel sikap manajerial terhadap perubahan. Rata-rata penilaian responden terhadap variabel sikap manajerial terhadap perubahan adalah sebesar 3,79 yang berada pada kriteria tinggi. Indikator yang paling tinggi terdapat pada indikator “Perubahan akan membawa vitalitas (kemampuan untuk bertahan hidup) pada perusahaan.” sebesar 3,83 dan indikator terendah terdapat pada indikator “Perusahaan memiliki kepercayaan yang tinggi dalam melakukan reformasi atau perubahan.” sebesar 3,75. Hal ini

mengindikasikan bahwa industri hotel di Yogyakarta mempercayai bahwa dengan melakukan perubahan dapat membawa vitalitas atau kemampuan untuk bertahan hidup pada perusahaan, namun perusahaan kurang memiliki kepercayaan yang tinggi dalam melakukan perubahan.

**Tabel 4.9 Deskriptif Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru**

No.	Indikator	Mean	Kriteria
<b>Proses Pengembangan Layanan Baru</b>			
1	Perusahaan melakukan perencanaan strategis dalam proses pengembangan layanan.	3,88	Tinggi
2	Perusahaan melakukan pembuatan ide dalam proses pengembangan layanan baru.	3,97	Tinggi
3	Perusahaan melakukan penyaringan ide dalam proses pengembangan layanan baru.	3,83	Tinggi
4	Perusahaan melakukan analisis bisnis dalam proses pengembangan layanan baru.	3,92	Tinggi
5	Perusahaan melakukan pembentukan tim lintas fungsi dalam proses pengembangan layanan baru.	3,92	Tinggi
6	Perusahaan melakukan desain layanan dan sistem proses desain dalam proses pengembangan layanan baru.	3,9	Tinggi
7	Perusahaan melakukan pelatihan karyawan dalam proses pengembangan layanan baru.	3,89	Tinggi
8	Perusahaan melakukan uji coba layanan dalam proses pengembangan layanan baru.	3,92	Tinggi
9	Perusahaan melakukan uji pemasaran layanan dalam proses pengembangan layanan baru.	3,9	Tinggi
10	Perusahaan melakukan komersialisasi atau pemasaran dalam proses pengembangan layanan baru.	3,81	Tinggi
<b>Penilaian Pengembangan Layanan Baru</b>			
11	Perusahaan melakukan penilaian terhadap aktivitas inovasi.	3,99	Tinggi
12	Perusahaan melakukan penilaian terhadap hasil layanan baru.	3,95	Tinggi
13	Perusahaan melakukan penilaian terhadap	3,94	Tinggi

	proses pengembangan layanan baru.		
	Total	3,91	Tinggi

Sumber: Olah Data, 2020

Tabel 4.8 di atas menunjukkan hasil analisis deskriptif responden pada variabel proses dan penilaian pengembangan layanan baru. Rata-rata penilaian responden terhadap variabel proses dan penilaian pengembangan layanan baru adalah sebesar 3,91 yang berada pada kriteria tinggi. Indikator yang paling tinggi terdapat pada indikator “Perusahaan melakukan penilaian terhadap aktivitas inovasi” sebesar 3,99 dan indikator terendah terdapat pada indikator “Perusahaan melakukan komersialisasi atau pemasaran dalam proses pengembangan layanan baru” sebesar 3,81. Hal ini mengindikasikan bahwa industri hotel di Yogyakarta selalu melakukan penilaian terhadap aktivitas inovasi yang terdapat di perusahaan dalam penilaian pengembangan layanan baru, namun kurang memperhatikan tingkat perusahaan melakukan pemasaran dalam proses pengembangan layanan baru.

**Tabel 4.10 Deskriptif Pengembangan Layanan Baru**

No.	Indikator	Mean	Kriteria
Biaya			
1	Menghitung rata-rata biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan setiap produk layanan.	3,87	Tinggi
2	Menghitung biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan produk layanan secara individual.	3,93	Tinggi
3	Menghitung persentase perputaran biaya yang dihabiskan perusahaan untuk mengembangkan layanan, produk serta prosesnya.	3,99	Tinggi



Efektivitas			
4	Menghitung jumlah layanan baru yang dikembangkan perusahaan setiap tahun.	3,88	Tinggi
5	Menghitung persentase layanan baru yang berhasil dikembangkan perusahaan.	3,94	Tinggi
Kecepatan			
6	Menghitung kecepatan perusahaan untuk pembuatan konsep layanan baru.	3,95	Tinggi
7	Menghitung kecepatan untuk pembuatan prototipe layanan baru.	3,96	Tinggi
8	Menghitung kecepatan perusahaan untuk mengadopsi konsep baru dari luar hotel.	4,06	Tinggi
Total		3,95	Tinggi

Sumber: Olah Data, 2020

Tabel 4.9 di atas menunjukkan hasil analisis deskriptif responden pada variabel pengembangan layanan baru. Rata-rata penilaian responden terhadap variabel pengembangan layanan baru adalah sebesar 3,95 yang berada pada kriteria tinggi. Indikator yang paling tinggi terdapat pada indikator “Menghitung kecepatan perusahaan untuk mengadopsi konsep baru dari luar hotel” sebesar 4,06 dan indikator terendah terdapat pada indikator “Menghitung rata-rata biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan setiap produk layanan” sebesar 3,87. Hal ini mengindikasikan bahwa industri hotel di Yogyakarta memiliki kecepatan yang bagus dalam melakukan pengembangan layanan baru, namun masih kurang memperhatikan mengenai biaya dalam melakukan pengembangan layanan baru.

**Tabel 4.11 Deskriptif Kinerja**

No.	Indikator	Mean	Kriteria
Finansial			

1	Rata-rata pendapatan finansial perusahaan mencapai profitabilitas yang tinggi.	3,93	Tinggi
2	Secara substansial dapat menurunkan biaya perusahaan.	3,9	Tinggi
3	Perusahaan melakukan kinerja di bawah biaya yang diperkirakan.	3,94	Tinggi
4	Mencapai efisiensi biaya merupakan hal penting.	3,95	Tinggi
Daya Saing			
5	Melebihi tujuan pangsa pasar.	4,11	Tinggi
6	Melebihi penjualan atau tujuan perusahaan dalam meningkatkan pelanggan.	4,1	Tinggi
7	Melebihi tujuan penjualan atau pertumbuhan pelanggan.	4,13	Tinggi
8	Mencapai pangsa pasar yang relatif tinggi.	4,05	Tinggi
9	Memiliki dampak positif yang kuat pada citra perusahaan.	3,95	Tinggi
10	Memberikan perusahaan keunggulan kompetitif.	4,13	Tinggi
11	Peningkatan penjualan atau peningkatan menggunakan produk layanan oleh pelanggan.	3,95	Tinggi
Kecepatan			
12	Membuahkan hasil layanan yang unggul dibandingkan pesaing.	4,12	Tinggi
13	Menghasilkan “ <i>service experience</i> ” atau pengalaman layanan yang unggul dibandingkan pesaing.	4,19	Tinggi
14	Memiliki manfaat yang unik dan dianggap lebih unggul dibandingkan pesaing.	4,23	Sangat Tinggi
15	Memiliki kehandalan perusahaan yang baik.	4,24	Sangat Tinggi
Total		4,06	Tinggi

Sumber: Olah Data, 2020

Tabel 4.10 di atas menunjukkan hasil analisis deskriptif responden pada variabel kinerja. Rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja adalah sebesar 4,06 yang berada pada kriteria tinggi. Indikator

yang paling tinggi terdapat pada indikator “Memiliki kehandalan perusahaan yang baik” sebesar 4,24 dan indikator terendah terdapat pada indikator “Memiliki dampak positif yang kuat pada citra perusahaan” serta “Peningkatan penjualan atau peningkatan menggunakan produk layanan oleh pelanggan” sebesar 3,95. Hal ini mengindikasikan bahwa industri hotel di Yogyakarta memiliki kehandalan perusahaan yang baik namun belum memiliki dampak positif yang kuat pada citra perusahaan yang menyebabkan jumlah peningkatan penjualan atau penggunaan produk layanan oleh pelanggan yang kurang baik.

#### 4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian sudah memenuhi kriteria valid dan reliabel. Dalam penelitian ini terdiri dari 52 daftar pernyataan yang mewakili setiap variabel dengan jumlah responden 100 dengan menggunakan aplikasi AMOS versi 22.

Hasil dari uji validitas dan reliabilitas masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 4.11 berikut ini:

**Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Butir</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>Construct Reliability</b>
<b>Orientasi Pelanggan</b>	OP1	0,770	0,9294
	OP2	0,821	
	OP3	0,721	
	OP4	0,719	
	OP5	0,790	
	OP6	0,789	
	OP7	0,744	
	OP8	0,759	
	OP9	0,819	

<b>Orientasi Pembelajaran</b>	OPB1	0,835	0,8592
	OPB2	0,786	
	OPB3	0,747	
	OPB4	0,739	
<b>Sikap Manajerial terhadap Perubahan</b>	SMP1	0,815	0,8186
	SMP2	0,769	
	SMP3	0,740	
<b>Sikap Manajerial terhadap Perubahan</b>	PP1	0,744	0,9503
	PP2	0,694	
	PP3	0,651	
	PP4	0,753	
	PP5	0,826	
	PP6	0,786	
	PP7	0,818	
	PP8	0,740	
	PP9	0,830	
	PP10	0,815	
	PP11	0,817	
	PP12	0,791	
	PP13	0,752	
<b>Pengembangan Layanan Baru</b>	PLB1	0,784	0,9453
	PLB2	0,879	
	PLB3	0,802	
	PLB4	0,842	
	PLB5	0,854	
	PLB6	0,819	
	PLB7	0,914	
	PLB8	0,710	
<b>Pencapaian Kualitas</b>	PK1	0,748	0,8359
	PK2	0,864	
	PK3	0,624	
	PK4	0,747	
<b>Pencapaian Daya Saing</b>	PDS1	0,843	0,8992
	PDS2	0,717	
	PDS3	0,735	
	PDS4	0,760	
	PDS5	0,803	
	PDS6	0,650	
	PDS7	0,723	
<b>Pencapaian Finansial</b>	PF1	0,721	0,8315
	PF2	0,679	
	PF3	0,797	
	PF4	0,773	

Sumber : Olah Data, 2020

Menurut Ghazali (2017), data dikatakan valid apabila nilai factor loading  $>0,5$  dan dikatakan reliabel jika memiliki nilai construct *reliability*  $>0,7$ . Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pertanyaan yang mewakili 9 variabel dinyatakan valid dengan nilai  $> 0,5$ .

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa nilai *C.R* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan instrumen penelitian tersebut reliabel sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

#### 4.4. Uji Model Penelitian Struktural

Hasil dari uji model penelitian structural ditunjukkan pada Tabel 4.12 berikut ini :

**Tabel 4.13 Uji Model Penelitian Stuktural**

Variabel	Butir	<i>Factor Loading</i>	Keterangan	<i>Construct Reliability</i>	Keterangan
<b>Orientasi Pelanggan</b>	OP1	0,767	Valid	0,9292	Reliabel
	OP2	0,819	Valid		
	OP3	0,719	Valid		
	OP4	0,716	Valid		
	OP5	0,787	Valid		
	OP6	0,794	Valid		
	OP7	0,748	Valid		
	OP8	0,756	Valid		
	OP9	0,822	Valid		
<b>Orientasi Pembelajaran</b>	OPB1	0,814	Valid	0,8591	Reliabel
	OPB2	0,793	Valid		
	OPB3	0,775	Valid		
	OPB4	0,725	Valid		
<b>Sikap Manajerial terhadap Perubahan</b>	SMP1	0,804	Valid	0,8194	Reliabel
	SMP2	0,802	Valid		
	SMP3	0,720	Valid		
<b>Proses dan Penilaian</b>	PP1	0,744	Valid	0,9503	Reliabel
	PP2	0,696	Valid		

<b>Pengembangan Layanan Baru</b>	PP3	0,655	Valid					
	PP4	0,749	Valid					
	PP5	0,830	Valid					
	PP6	0,776	Valid					
	PP7	0,818	Valid					
	PP8	0,741	Valid					
	PP9	0,830	Valid					
	PP10	0,817	Valid					
	PP11	0,817	Valid					
	PP12	0,783	Valid					
	PP13	0,762	Valid					
	<b>Pengembangan Layanan Baru</b>	PLB1	0,799			Valid	0,9451	Reliabel
		PLB2	0,870			Valid		
PLB3		0,810	Valid					
PLB4		0,839	Valid					
PLB5		0,850	Valid					
PLB6		0,827	Valid					
PLB7		0,904	Valid					
PLB8		0,702	Valid					
<b>Pencapaian Kualitas</b>	PK1	0,724	Valid	0,8332	Reliabel			
	PK2	0,896	Valid					
	PK3	0,618	Valid					
	PK4	0,728	Valid					
<b>Pencapaian Daya Saing</b>	PDS1	0,838	Valid	0,8995	Reliabel			
	PDS2	0,714	Valid					
	PDS3	0,739	Valid					
	PDS4	0,764	Valid					
	PDS5	0,800	Valid					
	PDS6	0,655	Valid					
	PDS7	0,726	Valid					
<b>Pencapaian Finansial</b>	PF1	0,709	Valid	0,8318	Reliabel			
	PF2	0,715	Valid					
	PF3	0,779	Valid					
	PF4	0,770	Valid					

Sumber: Olah Data, 2020

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa hasil uji validitas dengan menggunakan CFA menunjukkan nilai *factor loading* pada semua butir variable > 0,5, serta nilai reliabilitas *construct reliability* masing-masing variabel > 0,7 sehingga semua butir dinyatakan valid dan variabel

dinyatakan reliabel, sehingga hasil analisis ini dapat digunakan untuk pengujian berikutnya.

#### **4.5. Analisis Data SEM**

Sesuai dengan model yang dikembangkan pada penelitian ini, maka alat analisis data yang digunakan adalah *Structural equation modeling* (SEM) yang dioperasikan dengan menggunakan aplikasi AMOS 22. Program AMOS 22 menunjukkan pengukuran dan masalah struktural, yang digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis.

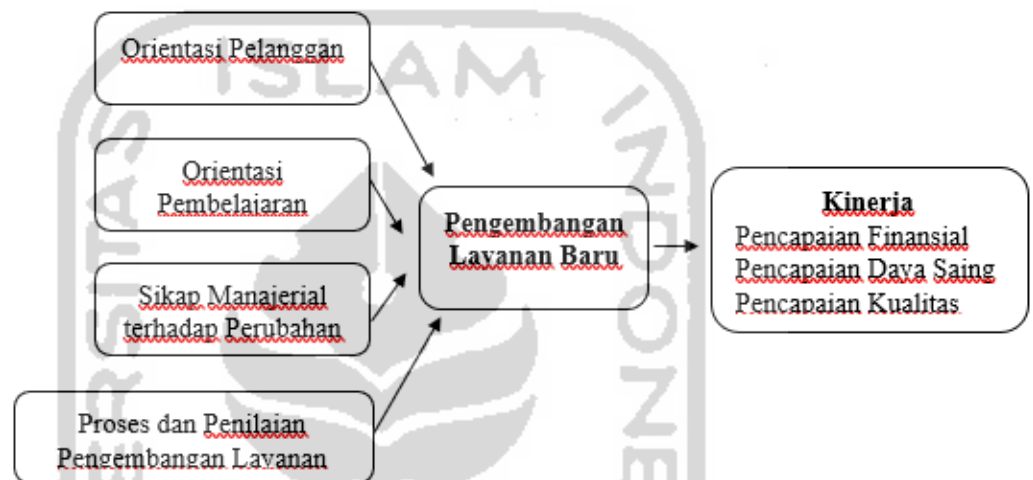
##### **1. Pengembangan Model Secara Teoritis**

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas konsep analisis data yang telah dijelaskan pada Bab II. Secara umum model tersebut terdiri dari variabel independen (eksogen) yaitu Orientasi Pelanggan, Orientasi Pembelajaran, Sikap Manajerial terhadap Perubahan, Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan, variabel dependen (endogen) yaitu Pengembangan Layanan Baru, dan Kinerja (Pencapaian Finansial, Pencapaian Daya Saing, Pencapaian Kualitas).

##### **2. Menyusun Diagram Jalur**

Setelah pengembangan model berbaris teori, maka dilakukan langkah selanjutnya yaitu menyusun model tersebut dalam bentuk diagram alur yang akan memudahkan untuk melihat hubungan-hubungan kasualitas yang akan diuji. Dalam diagram alur, hubungan antara konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah

yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara konstruksi dengan konstruksi yang lainnya. Pengukuran hubungan antara variable dalam SEM dinamakan *structural model*. Berdasarkan landasar teori yang ada maka dibuat diagram jalur untuk SEM sebagai berikut:

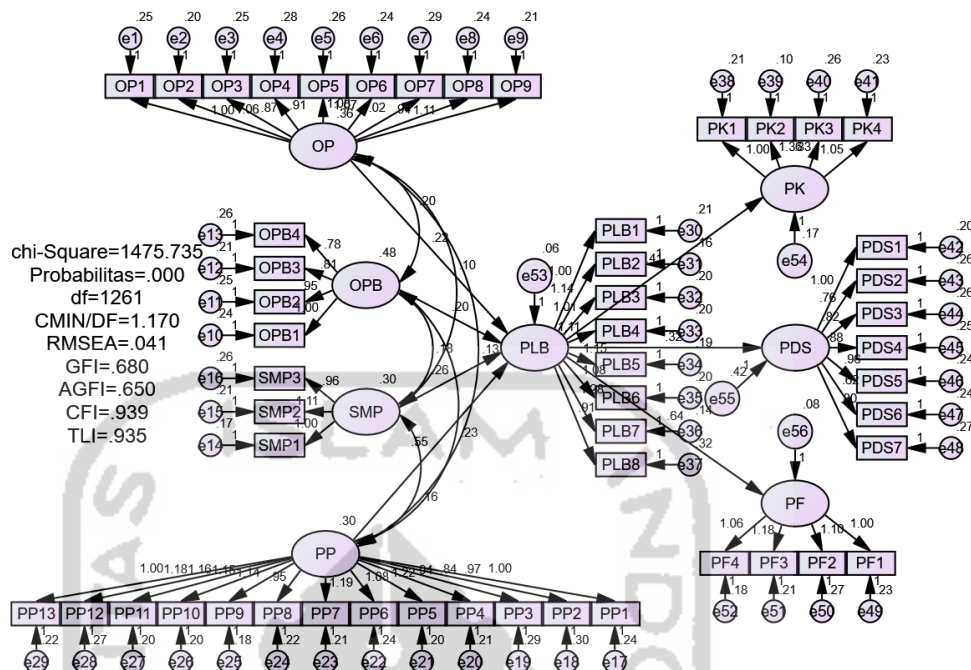


Gambar 4.1 Diagram Jalur

### 3. Mengubah Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural

Langkah ketiga adalah mengkonversikan diagram alur ke dalam persamaan, baik persamaan struktural maupun persamaan model pengukuran.





**Gambar 4.2 Model Persamaan Struktural**

#### 4. Input Matriks dan Evaluasi Struktural

Input matriks yang digunakan adalah kovarian dan korelasi. Estimasi model yang digunakan adalah estimasi maksimum likelihood (ML) estimasi ML telah dipenuhi dengan asumsi sebagai berikut:

##### a. Ukuran Sampel

Jumlah sampel data sudah memenuhi asumsi SEM, yaitu

100 data dan sesuai dari jumlah data yang direkomendasikan, 100 – 200 data.

##### b. Normalitas data

Dalam output AMOS, uji normalitas dilakukan dengan membandingkan nilai C.R (*critical ratio*) pada *assessment of normality* dengan kritis  $\pm 2,58$  pada level 0,01.

Berdasarkan tabel uji normalitas menunjukkan bahwa uji normalitas secara *univariate* mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (C.R) untuk kurtosis (keruncingan) maupun *skewness* (kemencengan), berada dalam rentang  $\pm 2,58$ . Sedangkan secara *multivariate* data memenuhi asumsi normal karena nilai  $-0,701$  berada di dalam rentang  $\pm 2,58$ .

c. *Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dapat dilihat melalui output AMOS **Mahalanobis Distance**. Kriteria yang digunakan pada tingkat  $p < 0.001$ . Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan  $X^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang digunakan dalam penelitian. Dalam kasus ini variabelnya adalah 52, kemudian melalui program excel pada sub-menu **Insert – Function – CHIINV** masukkan probabilitas dan jumlah variabel terukur sebagai hasilnya adalah 89,272. Artinya semua data/kasus yang lebih besar dari 89,272 merupakan *outliers multivariate*.

Pada tabel hasil uji outlier menunjukkan nilai dari Mahalanobis Distance, dari data yang di olah tidak terdeteksi adanya nilai yang lebih besar dari nilai 89,272. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data **tidak ada yang outliers**.

## 5. Identifikasi Model Struktural

Beberapa cara untuk melihat ada tidaknya identifikasi masalah adalah dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori *over-identified*. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai df dari model yang dibuat.

**Tabel 4.14 Computation of Degrees Freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments:	1378
Number of distinct parameters to be estimated:	117
Degrees of freedom (1378 - 117):	1261

Sumber: Olah Data, 2020

Hasil menunjukkan nilai df model sebesar 1261. Hal ini mengindikasikan bahwa model termasuk kategori *over identified* karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu, analisa data bisa dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

## 6. Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

Menilai *goodness of fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan “Fit” atau cocok dengan sampel data. Hasil *goodness of fit* ditampilkan pada data berikut ini.

Tabel 4.15 Hasil Uji Goodness of Fit Indeks

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<b>Model Penelitian</b>	<b>Model</b>
<i>Significant probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Marginal Fit
RMSEA	$\leq 0.08$	0,041	Good Fit
GFI	$\geq 0.90$	0,680	Marginal Fit
AGFI	$\geq 0.90$	0,650	Marginal Fit
CMIN/DF	$\leq 2.0$	1,170	Good Fit
TLI	$\geq 0.90$	0,935	Good Fit
CFI	$\geq 0.90$	0,939	Good Fit

Sumber: Olah Data, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 4.8 diatas, dapat dilihat bahwa model penelitian mendekati sebagai *model good fit*.

- CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian parsimonious yang mengukur model *goodness of fit* dengan jumlah koefisien-koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai kesesuaian. Hasil CMIN/DF pada penelitian ini adalah 1,170 menunjukkan bahwa model penelitian *fit*.
- *Goodnes of Fit Indeks* (GFI) menunjukkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat pada model yang diprediksi yang dibandingkan pada data sebenarnya. Nilai GFI pada model ini adalah 0,680. Nilai mendekati dengan tingkat yang direkomendasikan  $\geq 0,90$  menunjukkan model penelitian *marginal fit*.
- RMSEA adalah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi nilai *chi-square* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA penelitian ini adalah 0,041 dengan nilai yang

direkomendasikan yaitu  $\leq 0,08$ . Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian *fit*.

- AGFI adalah GFI yang disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* yang diusulkan dan *degree of freedom* dari *null model*. Nilai AGFI pada model ini adalah 0,650. Nilai mendekati dengan tingkat yang direkomendasikan  $\geq 0,90$ . Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian *marginal fit*.
- TLI merupakan indeks kesesuaian yang kurang dipengaruhi ukuran sampel. Nilai TLI pada penelitian ini adalah 0,935 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\geq 0,90$ . Ini menunjukkan bahwa model penelitian *fit*.
- CFI merupakan indeks yang relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model. Nilai CFI pada penelitian ini adalah 0,939 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\geq 0,90$  hal ini menunjukkan bahwa model penelitian *fit*.

Berdasarkan keseluruhan pengukuran *goodness of fit* diatas, terdapat satu indeks yang menunjukkan model penelitian *marginal fit*. Meskipun demikian, model yang diajukan dalam penelitian ini masih dapat diterima karena nilai RMSEA, TLI, CFI dan CMIN/DF telah memenuhi kriteria *fit*.

## 7. Interpretasi dan Memodifikasi Model

Apabila model tidak fit dengan data, tindakan-tindakan berikut bisa dilakukan:

1. Memodifikasi model dengan menambahkan garis hubung
2. Menambah variable jika data tersedia
3. Mengurangi variable

Modifikasi model yang dilakukan dalam penelitian ini didasari oleh teori yang dijelaskan oleh Arbuckle yang membahas mengenai bagaimana melakukan modifikasi model dengan melihat Modification Indices yang dihasilkan AMOS 22. Hasil penelitian sudah menunjukkan bahwa model telah fit, dengan demikian tidak diperlukan modifikasi model.

#### **8. Pengujian Hipotesis**

Dari pengolahan data dapat diketahui adanya hubungan positif antar variabel jika C.R menunjukkan nilai di atas 1,96 dan di bawah 0,05 untuk nilai p (Ghozali, 2016), dengan demikian dapat dikatakan bahwa:

**Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis**

<b>No</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Estimate</b>	<b>P</b>	<b>Batas</b>	<b>Keterangan</b>
1	Terdapat dampak positif antara orientasi pelanggan dengan pengembangan layanan baru	0,224	0,000	0,05	Signifikan
2	Terdapat dampak positif antara orientasi pembelajaran dengan pengembangan layanan baru	0,199	0,006	0,05	Signifikan
3	Terdapat dampak positif antara sikap manajerial terhadap perubahan dengan pengembangan layanan baru	0,259	0,001	0,05	Signifikan
4	Terdapat dampak positif antara proses dan penilaian pengembangan layanan baru dengan pengembangan layanan baru	0,549	0,000	0,05	Signifikan
5a	Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian finansial	0,636	0,000	0,05	Signifikan
5b	Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian daya saing	0,318	0,007	0,05	Signifikan
5c	Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian kualitas	0,412	0,000	0,05	Signifikan

Sumber: Olah Data, 2020

**a. Hipotesis 1**

Parameter estimasi nilai koefisien *regression weight* diperoleh sebesar 0,224 hal ini menunjukkan bahwa hubungan orientasi pelanggan dengan pengembangan layanan baru positif. Artinya semakin tinggi orientasi pelanggan maka akan meningkatkan pengembangan layanan baru. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan “Terdapat dampak positif antara orientasi pelanggan dengan pengembangan layanan baru” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara positif antara orientasi pelanggan terhadap pengembangan layanan baru.

**b. Hipotesis 2**

Parameter estimasi nilai koefisien *regression weight* diperoleh sebesar 0,199 hal ini menunjukkan bahwa hubungan orientasi pembelajaran dengan pengembangan layanan baru positif. Artinya semakin tinggi orientasi pembelajaran maka akan meningkatkan pengembangan layanan baru. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,006 ( $p < 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan “Terdapat dampak positif antara orientasi pembelajaran dengan pengembangan layanan baru” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh



secara positif antara orientasi pembelajaran terhadap pengembangan layanan baru.

**c. Hipotesis 3**

Parameter estimasi nilai koefisien *regression weight* diperoleh sebesar 0,259 hal ini menunjukkan bahwa hubungan sikap manajerial dengan pengembangan layanan baru positif. Artinya semakin tinggi sikap manajerial maka akan meningkatkan pengembangan layanan baru. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,001 ( $p < 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan “Terdapat dampak positif antara sikap manajerial dengan pengembangan layanan baru” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara positif antara sikap manajerial terhadap pengembangan layanan baru.

**d. Hipotesis 4**

Parameter estimasi nilai koefisien *regression weight* diperoleh sebesar 0,549 hal ini menunjukkan bahwa hubungan proses dan penilaian pengembangan layanan baru dengan pengembangan layanan baru positif. Artinya semakin tinggi proses dan penilaian pengembangan layanan baru maka akan meningkatkan pengembangan layanan baru. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan “Terdapat dampak positif antara proses dan penilaian pengembangan layanan baru

dengan pengembangan layanan baru” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara positif antara proses dan penilaian pengembangan layanan baru terhadap pengembangan layanan baru.

**e. Hipotesis 5a**

Parameter estimasi nilai koefisien *regression weight* diperoleh sebesar 0,636 hal ini menunjukkan bahwa hubungan pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian finansial positif. Artinya semakin tinggi pengembangan layanan baru maka akan meningkatkan kinerja pencapaian finansial. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan “Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian finansial” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara positif antara pengembangan layanan baru terhadap kinerja pencapaian finansial.

**f. Hipotesis 5b**

Parameter estimasi nilai koefisien *regression weight* diperoleh sebesar 0,318 hal ini menunjukkan bahwa hubungan pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian daya saing positif. Artinya semakin tinggi pengembangan layanan baru maka akan meningkatkan kinerja pencapaian daya saing. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai

probabilitas 0,007 ( $p < 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan “Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian daya saing” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara positif antara pengembangan layanan baru terhadap kinerja pencapaian daya saing.

**g. Hipotesis 5c**

Parameter estimasi nilai koefisien *regression weight* diperoleh sebesar 0,412 hal ini menunjukkan bahwa hubungan pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian kualitas positif. Artinya semakin tinggi pengembangan layanan baru maka akan meningkatkan kinerja pencapaian kualitas. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan “Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian kualitas” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara positif antara pengembangan layanan baru terhadap kinerja pencapaian kualitas.

## **4.6. Pembahasan**

### **4.6.1. Dampak antara Orientasi Pelanggan dengan Pengembangan Layanan Baru**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak yang positif dan signifikan antara orientasi pelanggan dengan

pengembangan layanan baru. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pelanggan akan mempengaruhi pengembangan layanan baru secara signifikan. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Terdapat dampak positif antara orientasi pelanggan dengan pengembangan layanan baru” telah terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tajeddini (2011) yang mendukung adanya dampak positif antara orientasi pelanggan dengan pengembangan layanan baru. Hal ini menunjukkan bahwa jika hotel mengutamakan kepentingan pelanggan, sementara tidak mengesampingkan pemangku kepentingan lain seperti pemilik dan manajer, mereka dapat menikmati persentase layanan baru yang tumbuh dan sukses (Deshpande et al., 1993), karena informasi dari pelanggan merupakan salah satu faktor penting dalam melakukan pengembangan layanan baru untuk mengembangkan strategi perusahaan dalam memenuhi keinginan serta kebutuhan pelanggan yang selalu berubah-ubah.

#### **4.6.2. Dampak antara Orientasi Pembelajaran dengan Pengembangan Layanan Baru**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak yang positif dan signifikan antara orientasi pembelajaran dengan pengembangan layanan baru. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran akan mempengaruhi pengembangan layanan baru secara signifikan. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa

“Terdapat dampak positif antara orientasi pembelajaran dengan pengembangan layanan baru” telah terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tajeddini (2011) yang mendukung adanya dampak positif antara orientasi pembelajaran dengan pengembangan layanan baru. Hal ini menunjukkan bahwa jika hotel berupaya mengembangkan wawasan baru dan mempromosikan nilai pembelajaran dalam bisnis mereka, mereka akan mendapat manfaat dari pengembangan layanan baru yang lebih tinggi (Tajeddini, 2011). Pengembangan layanan baru berorientasi pada jangka panjang, sehingga orientasi pembelajaran menjadi salah satu faktor keberhasilan dalam melakukan pengembangan layanan baru yang dapat menjadi kekuatan perusahaan karena perusahaan memiliki pengetahuan yang luas dan dapat belajar dari kesalahan-kesalahan yang telah terjadi dimasa lalu.

#### **4.6.3. Dampak antara Sikap Manajerial terhadap Perubahan dengan Pengembangan Layanan Baru**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak yang positif dan signifikan antara sikap manajerial terhadap perubahan dengan pengembangan layanan baru. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi sikap manajerial terhadap perubahan akan mempengaruhi pengembangan layanan baru secara signifikan. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “Terdapat dampak positif antara

sikap manajerial terhadap perubahan dengan pengembangan layanan baru” telah terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tajeddini (2011) yang mendukung adanya dampak positif antara sikap manajerial terhadap perubahan dengan pengembangan layanan baru. Hal ini menunjukkan bahwa sikap manajerial seorang manajer yang secara efektif melakukan perubahan dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi keputusan dalam melakukan pengembangan layanan baru perusahaan.

#### **4.6.4. Dampak antara Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru dengan Pengembangan Layanan Baru**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak yang positif dan signifikan antara proses dan penilaian pengembangan layanan baru dengan pengembangan layanan baru. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi proses dan penilaian pengembangan layanan baru akan mempengaruhi pengembangan layanan baru secara signifikan. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa “Terdapat dampak positif antara proses dan penilaian pengembangan layanan baru dengan pengembangan layanan baru” telah terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Sigala & Chalkiti, 2007) yang mendukung adanya dampak positif antara proses dan penilaian pengembangan layanan baru dengan pengembangan layanan baru. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu

faktor keberhasilan dalam melakukan pengembangan layanan baru yaitu dengan memiliki proses pengembangan layanan baru yang sistematis. Selain itu, faktor keberhasilan dalam melakukan pengembangan layanan baru yang lainnya yaitu dengan melakukan penilaian atas seluruh hasil aktivitas dari pengembangan layanan baru untuk mengukur dan menentukan kemampuan maupun kapabilitas inovasi yang telah dilakukan perusahaan yang dapat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada masa yang akan datang nantinya.

#### **4.6.5. Dampak antara Pengembangan Layanan Baru dengan Kinerja Pencapaian Finansial**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak yang positif dan signifikan antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian finansial. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan layanan baru akan mempengaruhi kinerja pencapaian finansial secara signifikan. Dengan demikian hipotesis 5a yang menyatakan bahwa “Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian finansial” telah terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Tajeddini, 2009) yang mendukung adanya dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian finansial. Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari pengembangan layanan baru dapat membawa keuntungan pada kinerja pencapaian finansial perusahaan. Kesuksesan atau keberhasilan pengembangan layanan baru dapat terlihat

dari pencapaian finansial yang didapatkan perusahaan setelah melakukan pengembangan layanan baru.

#### **4.6.6. Dampak antara Pengembangan Layanan Baru dengan Kinerja Pencapaian Daya Saing**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak yang positif dan signifikan antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian daya saing. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan layanan baru akan mempengaruhi kinerja pencapaian daya saing secara signifikan. Dengan demikian hipotesis 5b yang menyatakan bahwa “Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian daya saing” telah terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tajeddini (2011) yang mendukung adanya dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian daya saing. Hal ini menunjukkan bahwa dengan melakukan pengembangan layanan baru, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pencapaian daya saing. Dalam peningkatan kinerja pencapaian daya saing, perusahaan akan mendapatkan keunggulan kompetitif yang dapat menjadi salah satu kekuatan perusahaan dibandingkan dengan pesaing lain.

#### **4.6.7. Dampak antara Pengembangan Layanan Baru dengan Kinerja Pencapaian Kualitas**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak antara pengembangan layanan baru yang positif dan signifikan dengan



kinerja pencapaian finansial. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan layanan baru akan mempengaruhi kinerja pencapaian finansial secara signifikan. Dengan demikian hipotesis 5c yang menyatakan bahwa “Terdapat dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian kualitas” telah terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Tajeddini, 2009) yang mendukung adanya dampak positif antara pengembangan layanan baru dengan kinerja pencapaian kualitas. Hal ini menunjukkan bahwa dengan melakukan pengembangan layanan baru, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pencapaian kualitas. Dalam peningkatan kinerja pencapaian kualitas, perusahaan akan menghasilkan layanan yang lebih unik dan unggul dibandingkan dengan pesaing yang lain sehingga pelanggan akan merasa puas terhadap layanan yang diberikan perusahaan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan layanan baru dan pengaruhnya terhadap kinerja (studi empiris pada industri hotel di Yogyakarta), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Orientasi pelanggan memiliki dampak positif dan signifikan dengan pengembangan layanan baru.
2. Orientasi pembelajaran memiliki dampak positif dan signifikan dengan pengembangan layanan baru.
3. Sikap manajerial terhadap perubahan memiliki dampak positif dan signifikan dengan pengembangan layanan baru.
4. Proses dan penilaian pengembangan layanan baru memiliki dampak positif dan signifikan dengan pengembangan layanan baru.
5. Pengembangan layanan baru memiliki dampak positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan pencapaian finansial, pencapaian daya saing dan pencapaian kualitas.

## 5.2. Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan layanan baru dan pengaruhnya terhadap kinerja (studi empiris pada industri hotel di Yogyakarta), maka terdapat saran sebagai berikut:

1. Industri hotel di Yogyakarta diharapkan untuk mempelajari dan mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan layanan baru sebelum melakukan pengembangan layanan baru agar dapat membuahkan hasil layanan baru yang memuaskan dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Penelitian selanjutnya yang serupa disarankan untuk menggunakan sampel yang lebih banyak agar hasil penelitian dapat lebih akurat lagi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alam, I., & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*.  
<https://doi.org/10.1108/08876040210443391>
- Cooper, R. G., Easingwood, C. J., Edgett, S., Kleinschmidt, E. J., & Storey, C. (1994). What distinguishes the top performing new products in financial services. *The Journal of Product Innovation Management*.  
[https://doi.org/10.1016/0737-6782\(94\)90084-1](https://doi.org/10.1016/0737-6782(94)90084-1)
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*.  
<https://doi.org/10.5465/256406>
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- DOLFSMA, W. (2004). THE PROCESS OF NEW SERVICE DEVELOPMENT — ISSUES OF FORMALIZATION AND APPROPRIABILITY. *International Journal of Innovation Management*.  
<https://doi.org/10.1142/s1363919604001088>
- DOOLEY, L., & O’SULLIVAN, D. (2007). MANAGING WITHIN DISTRIBUTED INNOVATION NETWORKS. *International Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1142/s1363919607001801>
- Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2009). A Resource-Process Framework of New Service Development. *Production and Operations Management*.  
<https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2007.tb00174.x>
- Ghozali, I. (2017). Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24.0. Update Bayesian SEM. In *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24. Update Bayesian SEM*. <https://doi.org/10.1016/j.ando.2009.02.007>
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. A., & Rao, J. (2002). The service concept: The missing link in service design research? *Journal of Operations Management*. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00090-0)
- Griffin, A., & Page, A. L. (1993). An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1040291>
- Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach, 2nd Edition. *European Journal of Marketing*.

- Hamel, G. (1998). Opinion: Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*.
- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer Orientation of Service Employees—Toward a Conceptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct. *Journal of Relationship Marketing*.  
[https://doi.org/10.1300/J366v02n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J366v02n01_03)
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Jaw, C., Lo, J. Y., & Lin, Y. H. (2010). The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. *Technovation*.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.11.003>
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.2307/3151853>
- Kotler dan Armstrong. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran Jilid I* (12th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*.  
<https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Marinova, D. (2004). Actualizing innovation effort: The impact of market knowledge diffusion in a dynamic system of competition. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.1.34768>
- Ottenbacher, M., Gnoth, J., & Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*.  
<https://doi.org/10.1108/09564230610680659>
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*.  
[https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90019-H](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H)
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization. *The Fifth Discipline*.
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2007). New Service Development: Preliminary Findings on Process Development and Assessment from the Greek Hotels. *Advances in Hospitality and Leisure*. [https://doi.org/10.1016/S1745-3542\(06\)03008-6](https://doi.org/10.1016/S1745-3542(06)03008-6)
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

<https://doi.org/10.1177/0092070397254003>

- Tajeddini, K. (2009). The impact of learning orientation on NSD and hotel performance: Evidence from the hotel industry in Iran. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*.  
<https://doi.org/10.1108/17537980911001099>
- Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: An empirical investigation of the swiss hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*.  
<https://doi.org/10.1177/1096348010380599>
- Trott, P. (2005). Innovation management: an introduction. In *Innovation Management and New Product Development*.
- Voss, C. A. (1992). *Manufacturing strategy*. London, England: Chapman & Hall.
- Voss, C. A. (2010). Measurement of INNOVATION and DesignPerformance IN SERVICES. *Design Management Journal (Former Series)*.  
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1992.tb00586.x>
- Wibosono, D. (2006). Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. *Jakarta. Erlangga*.
- Wulfen, G. van. (2016). *Creating Innovative Products and Services*. *Creating Innovative Products and Services*. <https://doi.org/10.4324/9781315574615>
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2011). NSD processes and practices in experiential services. *Journal of Product Innovation Management*.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00781.x>

**LAMPIRAN 1**  
**Kuesioner Penelitian**  
**“Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Layanan Baru dan Pengaruhnya terhadap Kinerja”**  
**(Studi Empiris pada Industri Hotel di Yogyakarta)**

Assalamu’alaikum.Wr.Wb

Dengan Hormat,

Saya Indah Riana Putri Cahyani, mahasiswa S1 Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka memenuhi tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi saya. Tujuan penelitian saya ini yaitu untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan layanan baru dan mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja pada industri hotel di Yogyakarta.

Dengan adanya latar belakang tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I meluangkan waktu untuk menjadi responden penelitian saya, yaitu dengan menjawab kuesioner ini. Saya sangat berharap Bapak/Ibu/Saudara/i dapat memberikan jawaban yang akurat dan semua informasi Bapak/Ibu/Saudara/i akan terjamin kerahasiaannya.

Atas waktu dan perhatian yang Saudara/i berikan saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu’alaikum. Wr. Wb

Hormat Saya,

Indah Riana Putri Cahyani

**“Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Layanan Baru dan Pengaruhnya terhadap Kinerja”**

**(Studi Empiris pada Industri Hotel di Yogyakarta)**

**Identitas Hotel**

1. Nama Hotel :
2. Usia Hotel :  <10 tahun  10-20 tahun  >20 tahun
3. Bintang Hotel :  1  2  3  4  5
4. Jumlah Karyawan :  <25 orang  25-50 orang  >50 orang
5. Jumlah Kamar :  <50 kamar  50-100 kamar  >100 kamar

**Petunjuk:** Berilah penilaian Bapak/Ibu/Saudara/i terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda ceklis yang dianggap paling sesuai berdasarkan pilihan yang dipilih.

Kriteria Penilaian:

- 1) STS : Sangat Tidak Setuju
- 2) TS : Tidak Setuju
- 3) N : Netral
- 4) S : Setuju
- 5) SS : Sangat Setuju



ORIENTASI PELANGGAN						
NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan memiliki kegiatan rutin untuk mengukur pelayanan pelanggan.					
2.	Pengembangan layanan perusahaan dilakukan berdasarkan pada informasi pasar dan pelanggan yang baik.					
3.	Perusahaan mengetahui pesaing dengan baik.					
4.	Perusahaan memiliki "good sense" atau perasaan yang baik tentang bagaimana pelanggan menghargai produk dan layanan.					
5.	Perusahaan lebih fokus pada pelanggan daripada pesaing.					
6.	Perusahaan bersaing berdasarkan diferensiasi produk atau layanan.					
7.	Perusahaan lebih mengutamakan minat pelanggan daripada minat perusahaan.					
8.	Perusahaan merasa produk atau layanannya yang terbaik dalam industrinya.					
9.	Perusahaan meyakini bahwa bisnis dalam industri ini ada untuk melayani pelanggan.					

ORIENTASI PEMBELAJARAN						
NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Pembelajaran karyawan merupakan sebuah investasi bukan biaya.					

2.	Pembelajaran dalam perusahaan dapat dijadikan sebagai kunci untuk melakukan perbaikan.					
3.	Berhenti melakukan pembelajaran dapat membahayakan masa depan perusahaan.					
4.	Kemampuan perusahaan untuk belajar merupakan kunci untuk melakukan perbaikan.					

SIKAP MANAJERIAL TERHADAP PERUBAHAN						
NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Melakukan reformasi atau perubahan dapat bermanfaat bagi semua orang dalam perusahaan.					
2.	Perubahan akan membawa vitalitas (kemampuan untuk bertahan hidup) pada perusahaan.					
3.	Perusahaan memiliki kepercayaan yang tinggi dalam melakukan reformasi atau perubahan.					

PROSES DAN PENILAIAN PENGEMBANGAN LAYANAN BARU						
NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		STS	TS	N	S	SS
<b>Proses Pengembangan Layanan Baru</b>						
1.	Perusahaan melakukan perencanaan strategis dalam proses pengembangan layanan.					

2.	Perusahaan melakukan pembuatan ide dalam proses pengembangan layanan baru.					
3.	Perusahaan melakukan penyaringan ide dalam proses pengembangan layanan baru.					
4.	Perusahaan melakukan analisis bisnis dalam proses pengembangan layanan baru.					
5.	Perusahaan melakukan pembentukan tim lintas fungsi dalam proses pengembangan layanan baru.					
6.	Perusahaan melakukan desain layanan dan sistem proses desain dalam proses pengembangan layanan baru.					
7.	Perusahaan melakukan pelatihan karyawan dalam proses pengembangan layanan baru.					
8.	Perusahaan melakukan uji coba layanan dalam proses pengembangan layanan baru.					
9.	Perusahaan melakukan uji pemasaran layanan dalam proses pengembangan layanan baru.					
10.	Perusahaan melakukan komersialisasi atau pemasaran dalam proses pengembangan layanan baru.					
<b>Penilaian Pengembangan Layanan Baru</b>						
11.	Perusahaan melakukan penilaian terhadap aktivitas inovasi.					
12.	Perusahaan melakukan penilaian terhadap hasil layanan baru.					
13.	Perusahaan melakukan penilaian terhadap proses pengembangan layanan baru.					

<b>PENGEMBANGAN LAYANAN BARU</b>
----------------------------------

NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		STS	TS	N	S	SS
<b>Biaya</b>						
1.	Menghitung rata-rata biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan setiap produk layanan.					
2.	Menghitung biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan produk layanan secara individual.					
3.	Menghitung persentase perputaran biaya yang dihabiskan perusahaan untuk mengembangkan layanan, produk serta prosesnya.					
<b>Efektivitas</b>						
4.	Menghitung jumlah layanan baru yang dikembangkan perusahaan setiap tahun.					
5.	Menghitung persentase layanan baru yang berhasil dikembangkan perusahaan.					
<b>Kecepatan</b>						
6.	Menghitung kecepatan perusahaan untuk pembuatan konsep layanan baru.					
7.	Menghitung kecepatan untuk pembuatan prototipe layanan baru.					
8.	Menghitung kecepatan perusahaan untuk mengadopsi konsep baru dari luar hotel.					

<b>KINERJA</b>						
NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		STS	TS	N	S	SS
<b>Finansial</b>						

1.	Rata-rata pendapatan finansial perusahaan mencapai profitabilitas yang tinggi.					
2.	Secara substansial dapat menurunkan biaya perusahaan.					
3.	Perusahaan melakukan kinerja di bawah biaya yang diperkirakan.					
4.	Mencapai efisiensi biaya merupakan hal penting.					
<b>Daya Saing</b>						
5.	Melebihi tujuan pangsa pasar.					
6.	Melebihi penjualan atau tujuan perusahaan dalam meningkatkan pelanggan.					
7.	Melebihi tujuan penjualan atau pertumbuhan pelanggan.					
8.	Mencapai pangsa pasar yang relatif tinggi.					
9.	Memiliki dampak positif yang kuat pada citra perusahaan.					
10.	Memberikan perusahaan keunggulan kompetitif.					
11.	Peningkatan penjualan atau peningkatan menggunakan produk layanan oleh pelanggan.					
<b>Kualitas</b>						
12.	Membuahkan hasil layanan yang unggul dibandingkan pesaing.					
13.	Menghasilkan “ <i>service experience</i> ” atau pengalaman layanan yang unggul dibandingkan pesaing.					
14.	Memiliki manfaat yang unik dan dianggap lebih unggul dibandingkan pesaing.					
15.	Memiliki kehandalan perusahaan yang baik.					

## LAMPIRAN 2

### Frekuensi Karakteristik Responden

#### Responden berdasarkan Bintang Hotel

Bintang	Frequency	Percent
Bintang 1	15	15.0
Bintang 2	35	35.0
Bintang 3	23	23.0
Bintang 4	25	25.0
Bintang 5	2	2.0
Total	100	100.0

#### Responden berdasarkan Umur Hotel

Umur	Frequency	Percent
<10 tahun	61	61.0
>20 tahun	12	12.0
10-20 tahun	27	27.0
Total	100	100.0

**Respo  
nden  
berda  
sar  
n  
Jumla  
h  
Karya**

Jumlah Karyawan	Frequency	Percent
<25 orang	56	56.0

**wan**

>50 orang	28	28.0
25-50 orang	16	16.0
Total	100	100.0



**Responden berdasarkan Jumlah Kamar**

Jumlah Kamar	Frequency	Percent
<50 kamar	60	60.0
>100 kamar	26	26.0
50-100 kamar	14	14.0
Total	100	100.0





**LAMPIRAN 3**  
**Output Olah Data**

**ANALISIS DESKRIPTIF**  
**Deskriptif Orientasi Pelanggan**

No.	Indikator	Mean	Kriteria
1	Perusahaan memiliki kegiatan rutin untuk mengukur pelayanan pelanggan.	3.95	Tinggi
2	Pengembangan layanan perusahaan dilakukan berdasarkan pada informasi pasar dan pelanggan yang baik.	3.98	Tinggi
3	Perusahaan mengetahui pesaing dengan baik.	3.93	Tinggi
4	Perusahaan memiliki “ <i>good sense</i> ” atau perasaan yang baik tentang bagaimana pelanggan menghargai produk dan layanan.	3.92	Tinggi
5	Perusahaan lebih fokus pada pelanggan daripada pesaing.	4.01	Tinggi
6	Perusahaan bersaing berdasarkan diferensiasi produk atau layanan.	3.93	Tinggi
7	Perusahaan lebih mengutamakan minat pelanggan daripada minat perusahaan.	4.03	Tinggi
8	Perusahaan merasa produk atau layanannya yang terbaik dalam industrinya.	3.89	Tinggi
Total		3.95	Tinggi

**Deskriptif Orientasi Pembelajaran**

No.	Indikator	Mean	Kriteria
1	Pembelajaran karyawan merupakan sebuah investasi bukan biaya.	3.89	Tinggi
2	Pembelajaran dalam perusahaan dapat dijadikan sebagai kunci untuk melakukan perbaikan.	3.89	Tinggi
3	Berhenti melakukan pembelajaran dapat membahayakan masa depan perusahaan.	3.91	Tinggi
4	Kemampuan perusahaan untuk belajar merupakan kunci untuk melakukan perbaikan.	3.79	Tinggi
Total		3.87	Tinggi

### Deskriptif Sikap Manajerial terhadap Perubahan

No.	Indikator	Mean	Kriteria
1	Melakukan reformasi atau perubahan dapat bermanfaat bagi semua orang dalam perusahaan.	3.78	Tinggi
2	Perubahan akan membawa vitalitas (kemampuan untuk bertahan hidup) pada perusahaan.	3.83	Tinggi
3	Perusahaan memiliki kepercayaan yang tinggi dalam melakukan reformasi atau perubahan.	3.75	Tinggi
Total		3.79	Tinggi

### Deskriptif Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru

No.	Indikator	Mean	Kriteria
Proses Pengembangan Layanan Baru			
1	Perusahaan melakukan perencanaan strategis dalam proses pengembangan layanan.	3.88	Tinggi
2	Perusahaan melakukan pembuatan ide dalam proses pengembangan layanan baru.	3.97	Tinggi
3	Perusahaan melakukan penyaringan ide dalam proses pengembangan layanan baru.	3.83	Tinggi
4	Perusahaan melakukan analisis bisnis dalam proses pengembangan layanan baru.	3.92	Tinggi
5	Perusahaan melakukan pembentukan tim lintas fungsi dalam proses pengembangan layanan baru.	3.92	Tinggi
6	Perusahaan melakukan desain layanan dan sistem proses desain dalam proses pengembangan layanan baru.	3.9	Tinggi
7	Perusahaan melakukan pelatihan karyawan dalam proses pengembangan layanan baru.	3.89	Tinggi
8	Perusahaan melakukan uji coba layanan dalam proses pengembangan layanan baru.	3.92	Tinggi
9	Perusahaan melakukan uji pemasaran layanan dalam proses pengembangan layanan baru.	3.9	Tinggi
10	Perusahaan melakukan komersialisasi atau pemasaran dalam proses pengembangan layanan baru.	3.81	Tinggi
Penilaian Pengembangan Layanan Baru			

11	Perusahaan melakukan penilaian terhadap aktivitas inovasi.	3.99	Tinggi
12	Perusahaan melakukan penilaian terhadap hasil layanan baru.	3.95	Tinggi
13	Perusahaan melakukan penilaian terhadap proses pengembangan layanan baru.	3.94	Tinggi
Total		3.91	Tinggi

### Deskriptif Pengembangan Layanan Baru

No.	Indikator	Mean	Kriteria
Biaya			
1	Menghitung rata-rata biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan setiap produk layanan.	3.87	Tinggi
2	Menghitung biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan produk layanan secara individual.	3.93	Tinggi
3	Menghitung persentase perputaran biaya yang dihabiskan perusahaan untuk mengembangkan layanan, produk serta prosesnya.	3.99	Tinggi
Efektivitas			
4	Menghitung jumlah layanan baru yang dikembangkan perusahaan setiap tahun.	3.88	Tinggi
5	Menghitung persentase layanan baru yang berhasil dikembangkan perusahaan.	3.94	Tinggi
Kecepatan			
6	Menghitung kecepatan perusahaan untuk pembuatan konsep layanan baru.	3.95	Tinggi
7	Menghitung kecepatan untuk pembuatan prototipe layanan baru.	3.96	Tinggi
8	Menghitung kecepatan perusahaan untuk mengadopsi konsep baru dari luar hotel.	4.06	Tinggi
Total		3.95	Tinggi

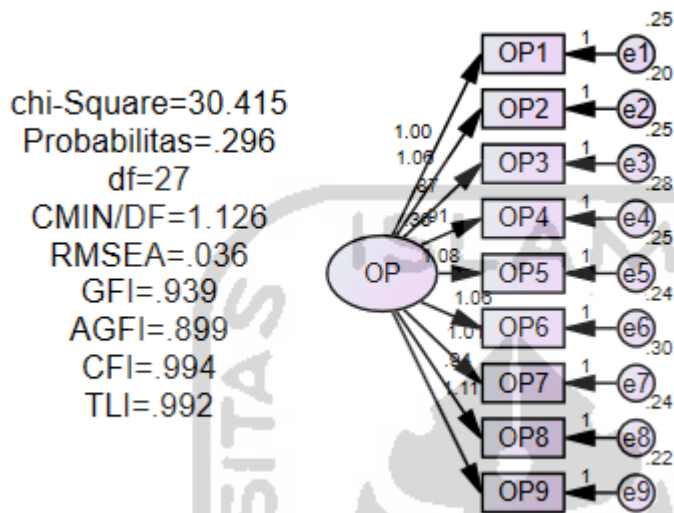
### Deskriptif Kinerja

No.	Indikator	Mean	Kriteria
Finansial			
1	Rata-rata pendapatan finansial perusahaan mencapai profitabilitas yang tinggi.	3.93	Tinggi

2	Secara substansial dapat menurunkan biaya perusahaan.	3.9	Tinggi
3	Perusahaan melakukan kinerja di bawah biaya yang diperkirakan.	3.94	Tinggi
4	Mencapai efisiensi biaya merupakan hal penting.	3.95	Tinggi
<b>Daya Saing</b>			
5	Melebihi tujuan pangsa pasar.	4.11	Tinggi
6	Melebihi penjualan atau tujuan perusahaan dalam meningkatkan pelanggan.	4.1	Tinggi
7	Melebihi tujuan penjualan atau pertumbuhan pelanggan.	4.13	Tinggi
8	Mencapai pangsa pasar yang relatif tinggi.	4.05	Tinggi
9	Memiliki dampak positif yang kuat pada citra perusahaan.	3.95	Tinggi
10	Memberikan perusahaan keunggulan kompetitif.	4.13	Tinggi
11	Peningkatan penjualan atau peningkatan menggunakan produk layanan oleh pelanggan.	3.95	Tinggi
<b>Kecepatan</b>			
12	Membuahkan hasil layanan yang unggul dibandingkan pesaing.	4.12	Tinggi
13	Menghasilkan “ <i>service experience</i> ” atau pengalaman layanan yang unggul dibandingkan pesaing.	4.19	Tinggi
14	Memiliki manfaat yang unik dan dianggap lebih unggul dibandingkan pesaing.	4.23	Sangat Tinggi
15	Memiliki kehandalan perusahaan yang baik.	4.24	Sangat Tinggi
	Total	4.06	Tinggi

### UJI VALIDITAS VARIABEL

#### Orientasi Pelanggan

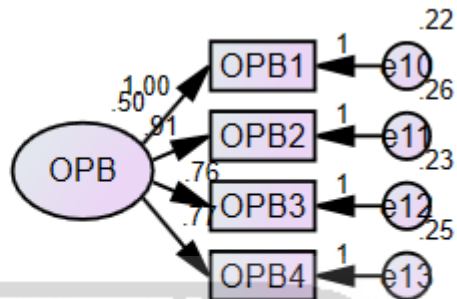


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OP1 <--- OP	.770
OP2 <--- OP	.821
OP3 <--- OP	.721
OP4 <--- OP	.719
OP5 <--- OP	.790
OP6 <--- OP	.789
OP7 <--- OP	.744
OP8 <--- OP	.759
OP9 <--- OP	.819

**Orientasi Pembelajaran**

chi-Square=1.352  
 Probabilitas=.509  
 df=2  
 CMIN/DF=.676  
 RMSEA=.000  
 GFI=.993  
 AGFI=.967  
 CFI=1.000  
 TLI=1.011

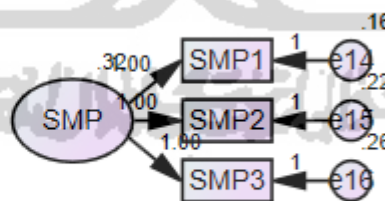


**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
OPB1 <--- OPB	.835
OPB2 <--- OPB	.786
OPB3 <--- OPB	.747
OPB4 <--- OPB	.739

**Sikap Manajerial Terhadap Perubahan**

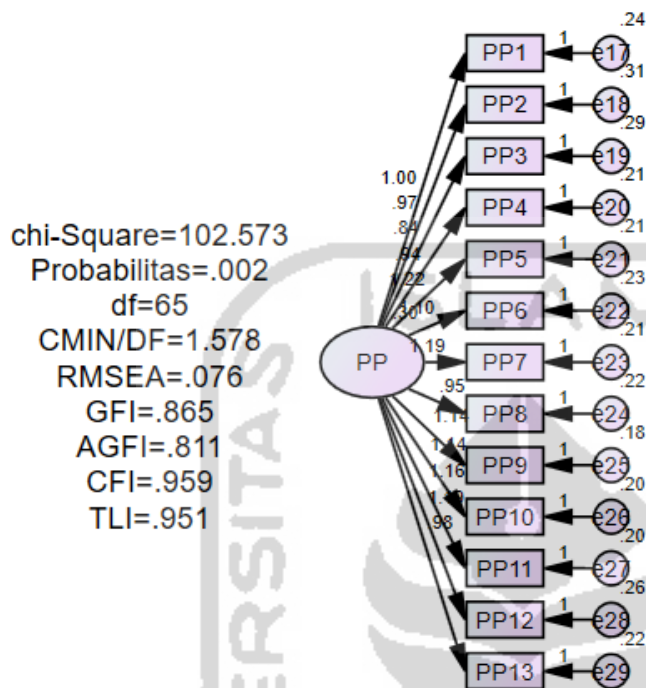
chi-Square=1.605  
 Probabilitas=.448  
 df=2  
 CMIN/DF=.803  
 RMSEA=.000  
 GFI=.990  
 AGFI=.969  
 CFI=1.000  
 TLI=1.006



**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
SMP1 <--- SMP	.815
SMP2 <--- SMP	.769
SMP3 <--- SMP	.740

**Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan**

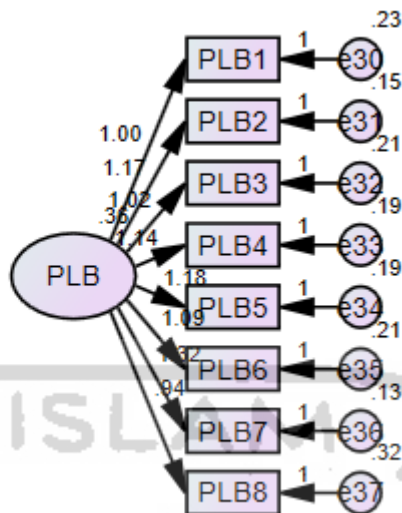


**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
PP1 <--- PP	.744
PP2 <--- PP	.694
PP3 <--- PP	.651
PP4 <--- PP	.753
PP5 <--- PP	.826
PP6 <--- PP	.786
PP7 <--- PP	.818
PP8 <--- PP	.740
PP9 <--- PP	.830
PP10 <--- PP	.815
PP11 <--- PP	.817
PP12 <--- PP	.791
PP13 <--- PP	.752

**Pengembangan Layanan Baru**

chi-Square=20.246  
 Probabilitas=.443  
 df=20  
 CMIN/DF=1.012  
 RMSEA=.011  
 GFI=.954  
 AGFI=.918  
 CFI=1.000  
 TLI=.999

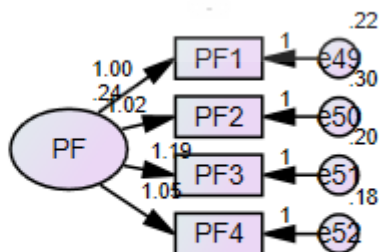


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PLB1 <--- PLB	.784
PLB2 <--- PLB	.879
PLB3 <--- PLB	.802
PLB4 <--- PLB	.842
PLB5 <--- PLB	.854
PLB6 <--- PLB	.819
PLB7 <--- PLB	.914
PLB8 <--- PLB	.710

**Pencapaian Finansial**

chi-Square=7.907  
 Probabilitas=.019  
 df=2  
 CMIN/DF=3.953  
 RMSEA=.173  
 GFI=.959  
 AGFI=.796  
 CFI=.959  
 TLI=.878

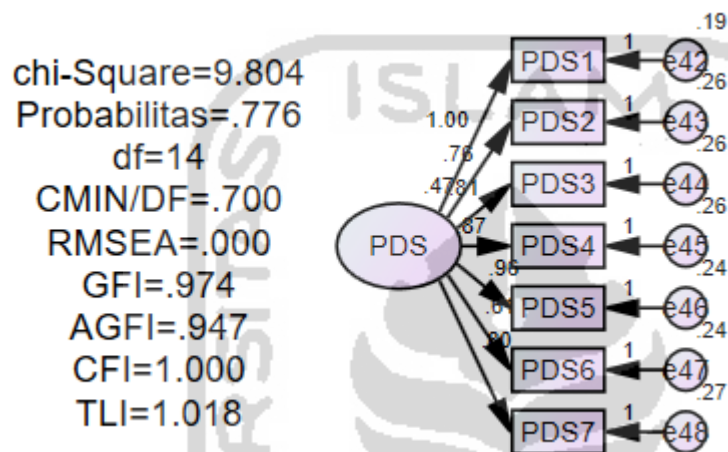


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)



	Estimate
PF1 <--- PF	.721
PF2 <--- PF	.679
PF3 <--- PF	.797
PF4 <--- PF	.773

### Pencapaian Daya Saing

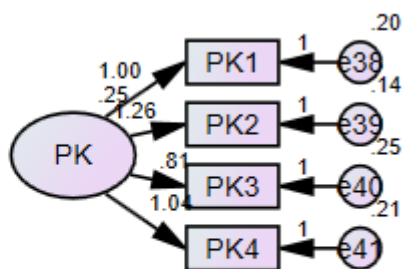


### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PDS1 <--- PDS	.843
PDS2 <--- PDS	.717
PDS3 <--- PDS	.735
PDS4 <--- PDS	.760
PDS5 <--- PDS	.803
PDS6 <--- PDS	.650
PDS7 <--- PDS	.723

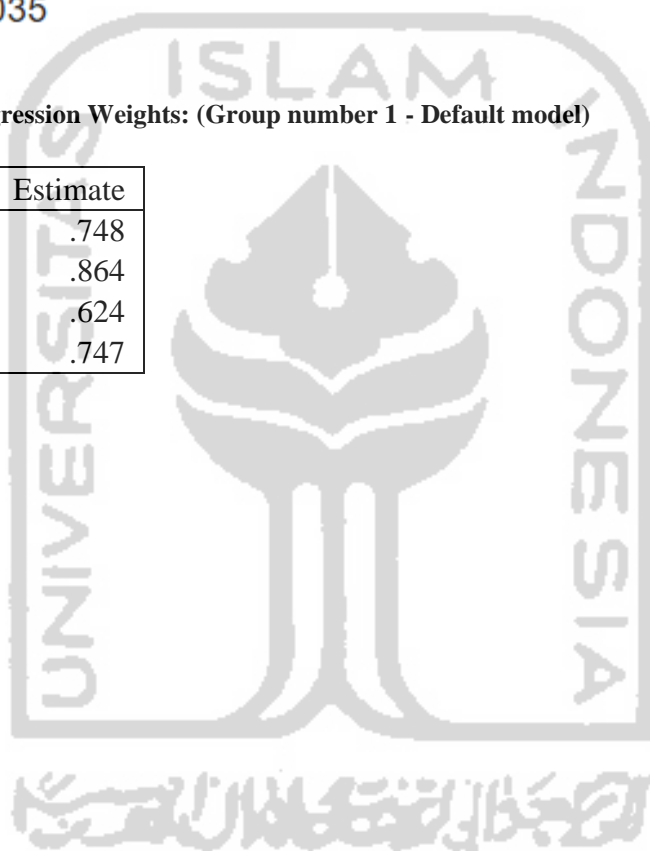
### Pencapaian Kualitas

chi-Square=.288  
 Probabilitas=.866  
 df=2  
 CMIN/DF=.144  
 RMSEA=.000  
 GFI=.999  
 AGFI=.993  
 CFI=1.000  
 TLI=1.035

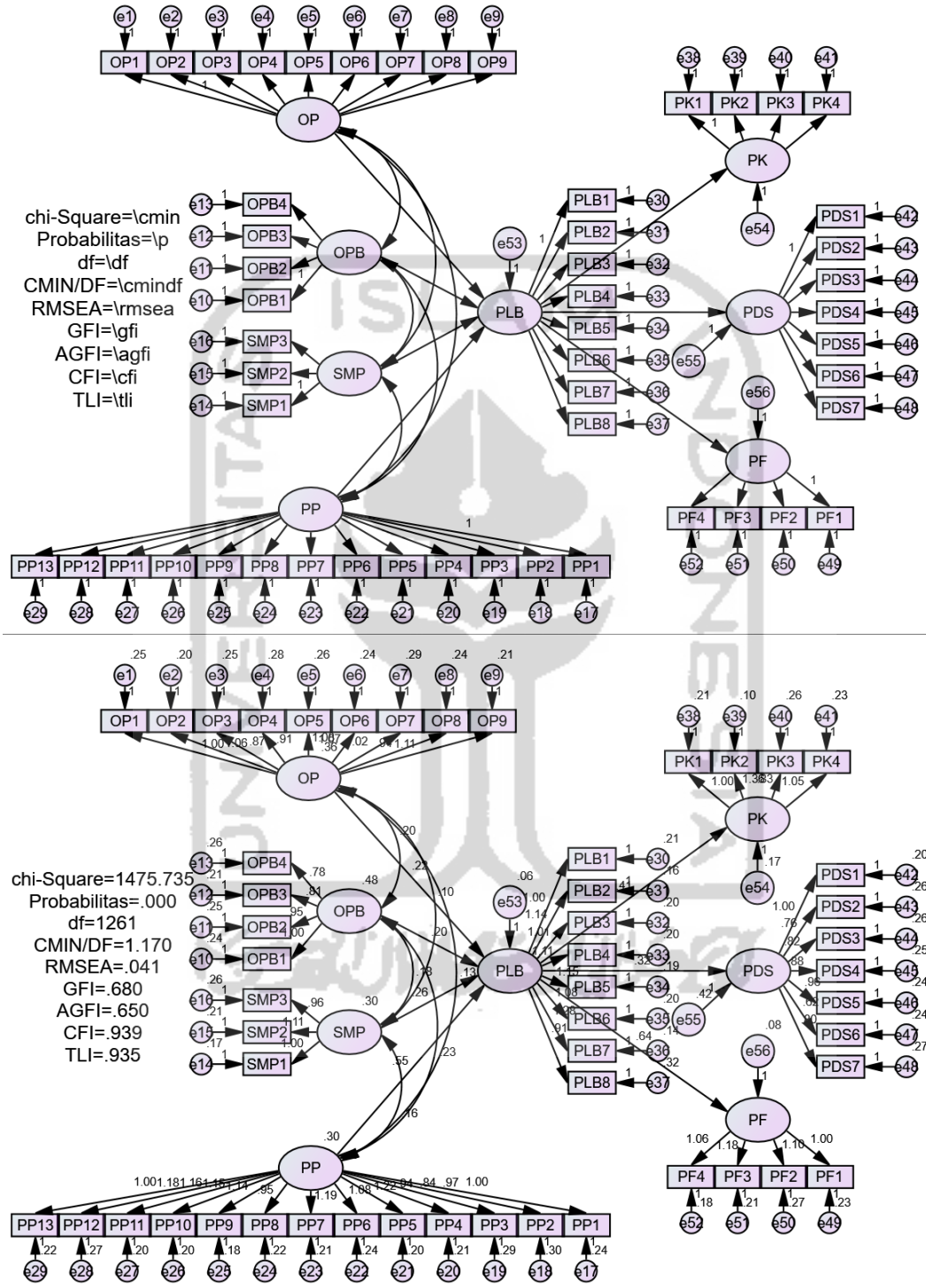


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PK1 <--- PK	.748
PK2 <--- PK	.864
PK3 <--- PK	.624
PK4 <--- PK	.747



MODEL PENELITIAN



## UJI VALIDITAS MODEL

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
PLB <--- OP	.217
PLB <--- OPB	.223
PLB <--- SMP	.232
PLB <--- PP	.490
PK <--- PLB	.525
PDS <--- PLB	.288
PF <--- PLB	.810
OP1 <--- OP	.767
OP2 <--- OP	.819
OP3 <--- OP	.719
OP4 <--- OP	.716
OP5 <--- OP	.787
OP6 <--- OP	.794
OP7 <--- OP	.748
OP8 <--- OP	.756
OP9 <--- OP	.822
OPB1 <--- OPB	.814
OPB2 <--- OPB	.793
OPB3 <--- OPB	.775
OPB4 <--- OPB	.725
SMP1 <--- SMP	.804
SMP2 <--- SMP	.802
SMP3 <--- SMP	.720
PP1 <--- PP	.744
PP2 <--- PP	.696
PP3 <--- PP	.655
PP4 <--- PP	.749
PP5 <--- PP	.830
PP6 <--- PP	.776
PP7 <--- PP	.818
PP8 <--- PP	.741
PP9 <--- PP	.830
PP10 <--- PP	.817
PP11 <--- PP	.817
PP12 <--- PP	.783
PP13 <--- PP	.762
PLB1 <--- PLB	.799

	Estimate
PLB2 <--- PLB	.870
PLB3 <--- PLB	.810
PLB4 <--- PLB	.839
PLB5 <--- PLB	.850
PLB6 <--- PLB	.827
PLB7 <--- PLB	.904
PLB8 <--- PLB	.702
PK1 <--- PK	.724
PK2 <--- PK	.896
PK3 <--- PK	.618
PK4 <--- PK	.728
PDS1 <--- PDS	.838
PDS2 <--- PDS	.714
PDS3 <--- PDS	.739
PDS4 <--- PDS	.764
PDS5 <--- PDS	.800
PDS6 <--- PDS	.655
PDS7 <--- PDS	.726
PF1 <--- PF	.709
PF2 <--- PF	.715
PF3 <--- PF	.779
PF4 <--- PF	.770

### UJI NORMALITAS

#### Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PF4	2.000	5.000	-.143	-.583	-.230	-.469
PF3	3.000	5.000	.094	.382	-1.133	-2.312
PF2	2.000	5.000	.015	.060	-.854	-1.742
PF1	2.000	5.000	-.101	-.412	-.377	-.770
PDS7	2.000	5.000	-.339	-1.382	-.229	-.467
PDS6	2.000	5.000	-.351	-1.435	.260	.531
PDS5	2.000	5.000	-.348	-1.420	-.527	-1.075
PDS4	2.000	5.000	-.341	-1.390	-.634	-1.294
PDS3	2.000	5.000	-.359	-1.465	-.770	-1.571
PDS2	2.000	5.000	-.311	-1.270	-.593	-1.211
PDS1	2.000	5.000	-.428	-1.748	-.776	-1.584

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PK4	2.000	5.000	-.541	-2.207	-.147	-.301
PK3	3.000	5.000	-.260	-1.060	-.705	-1.440
PK2	2.000	5.000	-.618	-2.524	.074	.152
PK1	2.000	5.000	-.343	-1.402	-.027	-.055
PLB8	2.000	5.000	-.462	-1.888	-.426	-.869
PLB7	2.000	5.000	-.286	-1.168	-.909	-1.856
PLB6	2.000	5.000	-.024	-.100	-1.193	-2.435
PLB5	2.000	5.000	-.403	-1.647	-.466	-.952
PLB4	2.000	5.000	-.108	-.441	-.846	-1.728
PLB3	2.000	5.000	-.248	-1.012	-.629	-1.283
PLB2	2.000	5.000	-.220	-.900	-.695	-1.420
PLB1	2.000	5.000	-.036	-.147	-.780	-1.592
PP13	3.000	5.000	.089	.365	-1.062	-2.168
PP12	2.000	5.000	-.117	-.478	-1.082	-2.210
PP11	2.000	5.000	-.109	-.443	-1.044	-2.131
PP10	2.000	5.000	-.054	-.220	-.615	-1.255
PP9	2.000	5.000	-.112	-.455	-.641	-1.308
PP8	3.000	5.000	.112	.459	-.975	-1.989
PP7	2.000	5.000	-.153	-.626	-.717	-1.463
PP6	2.000	5.000	-.093	-.378	-.737	-1.505
PP5	2.000	5.000	-.194	-.793	-.748	-1.527
PP4	2.000	5.000	-.079	-.323	-.443	-.904
PP3	2.000	5.000	-.252	-1.030	-.047	-.097
PP2	3.000	5.000	.051	.208	-1.301	-2.656
PP1	3.000	5.000	.194	.792	-1.152	-2.351
SMP3	2.000	5.000	-.009	-.038	-.475	-.969
SMP2	2.000	5.000	-.245	-1.002	-.292	-.596
SMP1	2.000	5.000	.129	.528	-.583	-1.190
OPB4	2.000	5.000	-.240	-.980	-.174	-.354
OPB3	2.000	5.000	-.181	-.740	-.357	-.728
OPB2	2.000	5.000	-.224	-.914	-.681	-1.390
OPB1	2.000	5.000	-.085	-.347	-1.031	-2.104
OP9	2.000	5.000	-.342	-1.394	-.488	-.997
OP8	2.000	5.000	-.107	-.437	-.591	-1.207
OP7	2.000	5.000	-.275	-1.121	-.935	-1.909
OP6	2.000	5.000	-.220	-.900	-.695	-1.420
OP5	2.000	5.000	-.456	-1.862	-.416	-.849
OP4	2.000	5.000	-.004	-.017	-.941	-1.921
OP3	3.000	5.000	.107	.436	-1.093	-2.230
OP2	2.000	5.000	-.224	-.915	-.691	-1.410

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
OP1	2.000	5.000	-.420	-1.714	-.179	-.365
Multivariate					-10.510	-.701

### UJI OUTLIER

? X

**Function Arguments**

CHIINV

Probability  = 0.001

Deg\_freedom  = 52

= 89.27215083

This function is available for compatibility with Excel 2007 and earlier.  
Returns the inverse of the right-tailed probability of the chi-squared distribution.

**Deg\_freedom** is the number of degrees of freedom, a number between 1 and  $10^{10}$ , excluding  $10^{10}$ .

Formula result = 89.27215083

[Help on this function](#) OK Cancel

#### Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
22	67.194	.076	1.000
91	66.537	.085	.999
38	65.243	.103	.998
24	64.759	.110	.997
19	62.900	.143	.999
45	60.988	.184	1.000
46	60.811	.188	1.000
29	60.735	.190	.999
34	59.949	.210	1.000
25	59.904	.211	.999
92	59.381	.225	.999
23	59.353	.225	.998
57	59.331	.226	.995
56	59.268	.228	.990
65	58.379	.253	.995
97	58.324	.254	.991
55	58.203	.258	.986
68	58.163	.259	.976

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
84	57.840	.268	.974
4	57.803	.270	.957
58	57.436	.281	.958
13	56.597	.307	.980
77	56.534	.309	.969
10	56.383	.314	.959
6	56.113	.323	.956
1	56.073	.325	.934
82	56.045	.326	.904
59	55.868	.332	.887
66	55.707	.337	.866
18	55.264	.352	.886
21	55.185	.355	.853
35	54.870	.366	.857
99	54.468	.381	.875
31	54.383	.384	.842
89	54.379	.384	.788
96	54.352	.385	.729
48	54.259	.388	.682
95	54.179	.391	.628
71	53.692	.409	.688
93	53.604	.413	.637
86	53.290	.424	.651
73	52.958	.437	.670
51	52.837	.442	.629
78	52.595	.451	.624
47	52.432	.457	.595
90	52.102	.470	.617
12	51.880	.479	.607
70	51.778	.483	.560
63	51.726	.485	.497
32	51.584	.490	.461
20	51.358	.499	.453
49	51.103	.509	.454
8	51.029	.512	.398
44	50.979	.514	.338
60	50.665	.526	.356
41	50.497	.533	.332
39	50.347	.539	.303
100	50.331	.540	.240



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
26	50.174	.546	.217
7	50.030	.552	.192
94	50.003	.553	.147
43	49.802	.561	.137
61	49.705	.565	.111
54	49.658	.566	.083
2	49.592	.569	.062
53	49.451	.575	.051
81	49.399	.577	.036
3	49.158	.586	.035
75	49.126	.588	.023
88	49.036	.591	.016
40	48.983	.593	.010
5	48.914	.596	.007
11	48.397	.616	.011
87	48.393	.617	.006
14	48.364	.618	.004
33	48.075	.629	.004
36	47.985	.632	.002
27	47.944	.634	.001
80	47.528	.650	.002
62	47.207	.663	.002
30	46.815	.677	.002
50	46.793	.678	.001
98	46.737	.680	.001
69	46.497	.689	.000
85	46.162	.702	.000
17	45.761	.716	.001
15	45.750	.717	.000
42	45.632	.721	.000
52	45.565	.723	.000
74	45.264	.734	.000
67	44.944	.745	.000
83	44.000	.777	.000
28	42.677	.818	.001
9	41.967	.839	.002
37	41.535	.850	.002
16	41.304	.856	.001
64	41.220	.859	.000
79	41.145	.860	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
76	40.920	.866	.000
72	32.440	.985	.215

### DEGREE OF FREEDOM

#### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	1378
Number of distinct parameters to be estimated:	117
Degrees of freedom (1378 - 117):	1261

### MODEL FIT

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	117	1475.735	1261	.000	1.170
Saturated model	1378	.000	0		
Independence model	52	4825.311	1326	.000	3.639

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.040	.680	.650	.622
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.218	.123	.089	.119

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.694	.678	.940	.935	.939
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.041	.031	.050	.946
Independence model	.163	.158	.168	.000

## UJI HIPOTESIS

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PLB <--- OP	.224	.067	3.329	***	par_51
PLB <--- OPB	.199	.073	2.734	.006	par_52
PLB <--- SMP	.259	.080	3.243	.001	par_53
PLB <--- PP	.549	.102	5.393	***	par_54
PK <--- PLB	.412	.090	4.602	***	par_55
PDS <--- PLB	.318	.119	2.682	.007	par_56
PF <--- PLB	.636	.099	6.415	***	par_57
OP1 <--- OP	1.000				
OP2 <--- OP	1.061	.123	8.640	***	par_1
OP3 <--- OP	.872	.117	7.466	***	par_2
OP4 <--- OP	.907	.123	7.387	***	par_3
OP5 <--- OP	1.077	.129	8.380	***	par_4
OP6 <--- OP	1.066	.127	8.379	***	par_5
OP7 <--- OP	1.023	.132	7.773	***	par_6
OP8 <--- OP	.945	.119	7.966	***	par_7
OP9 <--- OP	1.115	.127	8.771	***	par_8
OPB1 <--- OPB	1.000				
OPB2 <--- OPB	.947	.111	8.533	***	par_9
OPB3 <--- OPB	.812	.101	8.026	***	par_10
OPB4 <--- OPB	.777	.102	7.628	***	par_11
SMP1 <--- SMP	1.000				
SMP2 <--- SMP	1.107	.145	7.646	***	par_12
SMP3 <--- SMP	.964	.142	6.798	***	par_13
PP1 <--- PP	1.000				
PP2 <--- PP	.971	.137	7.084	***	par_14
PP3 <--- PP	.843	.127	6.651	***	par_15
PP4 <--- PP	.938	.122	7.686	***	par_16
PP5 <--- PP	1.220	.141	8.636	***	par_17
PP6 <--- PP	1.084	.135	8.040	***	par_18
PP7 <--- PP	1.189	.140	8.480	***	par_19
PP8 <--- PP	.947	.125	7.606	***	par_20
PP9 <--- PP	1.140	.132	8.635	***	par_21
PP10 <--- PP	1.145	.135	8.467	***	par_22
PP11 <--- PP	1.161	.137	8.476	***	par_23
PP12 <--- PP	1.181	.146	8.112	***	par_24
PP13 <--- PP	.996	.127	7.867	***	par_25
PLB1 <--- PLB	1.000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PLB2	<--- PLB	1.136	.111	10.256	***	par_26
PLB3	<--- PLB	1.012	.109	9.298	***	par_27
PLB4	<--- PLB	1.113	.114	9.787	***	par_28
PLB5	<--- PLB	1.152	.116	9.945	***	par_29
PLB6	<--- PLB	1.081	.113	9.583	***	par_30
PLB7	<--- PLB	1.279	.117	10.899	***	par_31
PLB8	<--- PLB	.910	.118	7.705	***	par_32
PK1	<--- PK	1.000				
PK2	<--- PK	1.356	.177	7.682	***	par_33
PK3	<--- PK	.826	.143	5.763	***	par_34
PK4	<--- PK	1.047	.153	6.842	***	par_35
PDS1	<--- PDS	1.000				
PDS2	<--- PDS	.765	.096	7.924	***	par_36
PDS3	<--- PDS	.824	.101	8.176	***	par_37
PDS4	<--- PDS	.876	.102	8.567	***	par_38
PDS5	<--- PDS	.961	.103	9.334	***	par_39
PDS6	<--- PDS	.619	.088	7.045	***	par_40
PDS7	<--- PDS	.805	.101	7.977	***	par_41
PF1	<--- PF	1.000				
PF2	<--- PF	1.097	.177	6.213	***	par_42
PF3	<--- PF	1.181	.171	6.920	***	par_43
PF4	<--- PF	1.065	.150	7.117	***	par_44

## LAMPIRAN 4

### Tabulasi Data

No.	Bintang	Umur	Jumlah Karyawan	Jumlah Kamar
1	5	>20	>50	>100
2	2	<10	<25	<50
3	3	<10	25-50	50-100
4	4	>20	>50	>100
5	3	<10	>50	>100
6	3	<10	>50	50-100
7	2	>20	<25	<50
8	4	<10	>50	50-100
9	4	<10	>50	>100
10	2	<10	<25	<50
11	5	>20	>50	>100
12	4	<10	>50	>100
13	4	<10	25-50	<50
14	1	<10	<25	<50
15	3	<10	<25	<50
16	3	10-20	<25	<50
17	2	<10	<25	<50
18	4	<10	25-50	>100
19	4	10-20	>50	>100
20	4	<10	>50	50-100
21	3	10-20	<25	50-100
22	4	<10	>50	>100
23	4	<10	>50	50-100
24	4	<10	25-50	50-100
25	4	<10	>50	>100
26	2	<10	<25	<50
27	2	10-20	<25	<50
28	3	<10	<25	<50
29	4	<10	>50	>100
30	2	10-20	<25	<50
31	4	<10	>50	>100
32	4	<10	>50	>100
33	4	<10	>50	>100
34	4	<10	>50	>100
35	4	<10	>50	>100
36	4	<10	>50	>100
37	4	<10	>50	>100

38	4	<10	>50	>100
39	4	>20	>50	>100
40	4	<10	>50	>100
41	4	<10	>50	>100
42	4	<10	>50	>100
43	2	<10	<25	<50
44	3	10-20	<25	<50
45	3	10-20	25-50	50-100
46	3	10-20	<25	<50
47	2	10-20	<25	<50
48	2	10-20	<25	<50
49	2	<10	25-50	50-100
50	3	10-20	<25	<50
51	2	<10	<25	<50
52	2	<10	<25	<50
53	2	<10	<25	<50
54	2	<10	<25	<50
55	3	<10	25-50	50-100
56	2	<10	<25	<50
57	3	10-20	<25	<50
58	2	10-20	25-50	50-100
59	2	<10	25-50	>100
60	2	10-20	<25	50-100
61	2	<10	<25	<50
62	2	10-20	<25	<50
63	2	>20	<25	<50
64	3	10-20	<25	<50
65	1	<10	<25	<50
66	2	10-20	<25	<50
67	2	10-20	<25	<50
68	1	<10	25-50	<50
69	1	<10	<25	<50
70	1	10-20	<25	<50
71	1	<10	<25	<50
72	2	<10	<25	<50
73	1	<10	<25	<50
74	1	<10	<25	<50
75	1	>20	<25	<50
76	2	>20	<25	<50
77	1	>20	<25	<50
78	1	10-20	<25	<50

79	1	<10	<25	<50
80	2	10-20	25-50	<50
81	1	<10	<25	<50
82	2	10-20	<25	<50
83	2	10-20	<25	<50
84	2	>20	<25	<50
85	3	>20	<25	<50
86	2	10-20	<25	<50
87	1	<10	<25	<50
88	1	<10	<25	<50
89	2	<10	<25	<50
90	2	<10	<25	<50
91	2	10-20	<25	<50
92	3	<10	25-50	<50
93	3	>20	25-50	<50
94	3	10-20	25-50	50-100
95	3	10-20	25-50	50-100
96	3	<10	25-50	<50
97	3	<10	>50	>100
98	3	<10	<25	<50
99	3	<10	>50	>100
100	2	<10	<25	<50

No.	Orientasi Pelanggan (OP)				
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5
1	4	4	5	5	5
2	5	5	4	5	5
3	5	5	4	5	5
4	5	4	5	4	4
5	4	4	4	3	3
6	4	3	4	4	3
7	5	4	5	5	4
8	3	3	4	4	3
9	5	4	4	4	5
10	4	4	5	5	5
11	3	4	3	3	4
12	4	5	4	5	4
13	5	4	5	4	5
14	5	5	4	5	5
15	4	5	5	5	5

16	3	4	4	4	4
17	4	5	4	4	5
18	3	3	3	3	3
19	4	4	3	3	4
20	5	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3
23	2	2	3	3	2
24	4	4	4	5	4
25	4	4	4	3	4
26	5	5	4	5	5
27	4	3	3	3	4
28	4	4	4	4	4
29	3	3	3	3	4
30	4	3	4	4	3
31	4	4	4	4	3
32	4	4	4	4	4
33	5	5	4	5	5
34	3	4	4	3	5
35	4	4	4	4	3
36	5	5	4	5	5
37	4	4	4	4	3
38	3	4	3	4	4
39	4	3	4	3	4
40	4	3	3	3	3
41	4	5	5	4	5
42	5	4	5	4	4
43	5	5	5	4	4
44	4	4	5	4	4
45	5	5	4	4	5
46	5	5	4	5	4
47	5	4	4	5	5
48	4	5	4	4	5
49	4	4	5	4	5
50	4	4	4	4	5
51	5	4	4	5	5
52	4	4	4	4	4
53	4	4	3	3	4
54	4	3	4	4	4
55	4	5	5	4	4
56	4	4	4	4	4



57	4	5	5	4	5
58	4	5	5	5	5
59	3	4	4	5	3
60	2	3	3	3	2
61	5	5	4	5	5
62	3	3	3	3	4
63	4	5	5	4	4
64	4	3	3	3	4
65	5	4	5	4	4
66	4	5	5	5	4
67	4	5	4	5	4
68	4	5	5	5	4
69	3	3	3	3	4
70	4	3	3	3	4
71	2	3	3	3	2
72	4	3	3	3	3
73	3	4	3	4	3
74	4	4	4	4	4
75	3	4	3	4	3
76	4	4	4	4	4
77	4	5	4	5	5
78	3	3	3	4	3
79	3	4	3	3	4
80	3	3	4	4	3
81	4	4	3	3	4
82	4	4	3	3	4
83	3	4	3	4	4
84	4	4	5	5	4
85	4	3	4	4	3
86	5	5	5	3	5
87	4	4	4	4	4
88	4	3	3	3	3
89	3	3	4	3	3
90	2	2	3	2	2
91	5	5	5	4	5
92	5	5	4	4	5
93	4	4	3	4	4
94	4	5	5	4	5
95	5	4	4	5	5
96	4	3	4	3	4
97	3	4	3	4	3

98	4	3	4	3	4
99	3	4	3	3	4
100	5	4	5	4	5
Total	395.00	398.00	393.00	392.00	401.00
Mean	3.95	3.98	3.93	3.92	4.01

Orientasi Pelanggan (OP)					
OP6	OP7	OP8	OP9	Total	Mean OP
4	4	4	4	39	4.33
4	4	4	5	41	4.56
4	4	4	5	41	4.56
5	5	4	5	41	4.56
4	3	3	4	32	3.56
3	3	4	3	31	3.44
4	5	4	4	40	4.44
4	4	3	3	31	3.44
4	4	5	4	39	4.33
5	5	4	5	42	4.67
3	3	3	3	29	3.22
5	5	5	4	41	4.56
4	4	4	5	40	4.44
5	5	5	4	43	4.78
5	5	4	4	42	4.67
4	5	4	4	36	4.00
5	4	4	5	40	4.44
3	3	3	3	27	3.00
4	4	4	4	34	3.78
4	5	4	4	38	4.22
3	3	3	3	27	3.00
3	3	3	3	27	3.00
2	3	3	2	22	2.44
4	5	4	4	38	4.22
4	3	4	4	34	3.78
5	5	5	5	44	4.89
4	3	4	4	32	3.56
4	4	5	4	37	4.11
4	3	4	3	30	3.33
3	4	3	4	32	3.56
3	3	4	3	32	3.56
3	4	4	4	35	3.89

5	4	5	5	43	4.78
5	5	3	3	35	3.89
3	3	4	4	33	3.67
5	4	5	5	43	4.78
3	3	4	4	33	3.67
3	3	4	4	32	3.56
4	4	3	3	32	3.56
3	4	3	3	29	3.22
4	4	4	5	40	4.44
4	5	4	5	40	4.44
4	5	5	4	41	4.56
5	4	5	4	39	4.33
5	5	4	5	42	4.67
5	5	4	5	42	4.67
5	4	5	4	41	4.56
4	5	4	5	40	4.44
4	5	4	4	39	4.33
4	5	4	4	38	4.22
5	4	4	4	40	4.44
4	4	5	4	37	4.11
4	4	4	3	33	3.67
4	3	3	4	33	3.67
5	5	4	4	40	4.44
5	5	5	5	40	4.44
5	5	5	4	42	4.67
4	4	5	5	42	4.67
4	4	3	5	35	3.89
2	3	2	2	22	2.44
5	5	4	5	43	4.78
3	3	4	4	30	3.33
4	5	4	4	39	4.33
4	4	3	4	32	3.56
5	5	5	5	42	4.67
5	5	5	5	43	4.78
5	5	5	5	42	4.67
5	5	4	5	42	4.67
4	3	3	3	29	3.22
3	4	3	4	31	3.44
2	2	3	2	22	2.44
3	3	3	3	28	3.11
3	3	3	4	30	3.33

4	4	4	4	36	4.00
4	4	3	3	31	3.44
3	3	3	3	32	3.56
4	5	4	4	40	4.44
4	3	3	3	29	3.22
3	4	3	3	30	3.33
3	4	4	4	32	3.56
4	3	4	4	33	3.67
3	5	4	3	33	3.67
3	4	3	3	31	3.44
5	4	5	4	40	4.44
4	3	3	4	32	3.56
5	4	4	4	40	4.44
5	5	5	5	40	4.44
4	4	3	3	30	3.33
3	4	3	4	30	3.33
3	2	2	2	20	2.22
4	5	5	5	43	4.78
4	4	5	4	40	4.44
3	3	4	3	32	3.56
4	5	4	5	41	4.56
4	4	4	4	39	4.33
4	4	4	3	33	3.67
3	4	3	4	31	3.44
3	4	4	3	32	3.56
3	3	4	4	31	3.44
4	5	4	5	41	4.56
393.00	403.00	389.00	394.00	3558.00	395.33
3.93	4.03	3.89	3.94	35.58	3.95

No.	Orientasi Pembelajaran (OPB)					
	OPB1	OPB2	OPB3	OPB4	total	Mean OPB
1	3	3	4	3	13	3.25
2	3	3	4	3	13	3.25
3	5	5	4	4	18	4.5
4	5	5	5	4	19	4.75
5	4	4	4	4	16	4
6	5	5	5	5	20	5
7	4	3	4	3	14	3.5
8	4	3	4	4	15	3.75

9	5	4	5	4	18	4.5
10	4	4	4	4	16	4
11	3	4	3	3	13	3.25
12	4	5	4	4	17	4.25
13	4	5	4	4	17	4.25
14	4	4	4	4	16	4
15	4	4	4	4	16	4
16	4	4	5	4	17	4.25
17	4	4	4	4	16	4
18	3	3	3	2	11	2.75
19	4	4	4	4	16	4
20	3	3	3	3	12	3
21	4	5	4	4	17	4.25
22	3	2	3	3	11	2.75
23	3	3	3	2	11	2.75
24	5	4	5	4	18	4.5
25	4	3	4	4	15	3.75
26	4	5	4	4	17	4.25
27	4	4	3	4	15	3.75
28	4	4	4	4	16	4
29	5	4	4	5	18	4.5
30	3	3	3	3	12	3
31	4	4	3	4	15	3.75
32	4	4	3	3	14	3.5
33	5	5	4	4	18	4.5
34	4	5	5	4	18	4.5
35	3	4	3	3	13	3.25
36	5	4	5	3	17	4.25
37	4	3	3	4	14	3.5
38	4	5	5	3	17	4.25
39	4	4	3	3	14	3.5
40	4	5	4	4	17	4.25
41	3	4	4	4	15	3.75
42	5	4	4	4	17	4.25
43	5	4	5	4	18	4.5
44	5	4	4	4	17	4.25
45	5	4	4	5	18	4.5
46	5	5	4	4	18	4.5
47	4	5	5	4	18	4.5
48	5	4	5	5	19	4.75
49	5	4	5	3	17	4.25

50	5	5	4	4	18	4.5
51	4	4	3	4	15	3.75
52	4	4	4	5	17	4.25
53	4	5	4	5	18	4.5
54	3	3	4	4	14	3.5
55	3	4	4	4	15	3.75
56	4	4	4	3	15	3.75
57	3	4	4	4	15	3.75
58	3	3	4	4	14	3.5
59	3	3	4	5	15	3.75
60	2	2	3	3	10	2.5
61	3	4	4	4	15	3.75
62	4	4	4	4	16	4
63	3	4	5	5	17	4.25
64	3	3	4	4	14	3.5
65	5	5	5	5	20	5
66	5	5	4	4	18	4.5
67	5	5	5	5	20	5
68	5	5	4	4	18	4.5
69	3	3	3	3	12	3
70	5	5	4	4	18	4.5
71	2	2	2	2	8	2
72	4	4	4	4	16	4
73	3	3	3	3	12	3
74	3	3	3	3	12	3
75	3	3	3	3	12	3
76	3	3	3	3	12	3
77	3	3	3	3	12	3
78	5	5	5	5	20	5
79	3	3	3	3	12	3
80	3	3	3	3	12	3
81	3	3	3	3	12	3
82	3	3	5	3	14	3.5
83	3	4	4	3	14	3.5
84	4	5	4	4	17	4.25
85	4	3	4	4	15	3.75
86	5	4	5	5	19	4.75
87	4	3	4	4	15	3.75
88	4	3	3	4	14	3.5
89	4	5	4	4	17	4.25
90	3	3	3	3	12	3

91	5	4	4	5	18	4.5
92	2	2	2	2	8	2
93	4	5	5	4	18	4.5
94	5	4	5	4	18	4.5
95	3	4	4	3	14	3.5
96	5	4	4	4	17	4.25
97	5	4	4	5	18	4.5
98	3	4	4	4	15	3.75
99	5	5	4	5	19	4.75
100	3	4	4	4	15	3.75
Total	389.00	389.00	391.00	379.00	1548.00	387.00
Mean	3.89	3.89	3.91	3.79	15.48	3.87

No.	Sikap Manajerial terhadap Perubahan (SMP)				
	SMP1	SMP2	SMP3	total	Mean SMP
1	3	4	4	11	3.67
2	4	4	4	12	4.00
3	4	4	5	13	4.33
4	4	4	5	13	4.33
5	5	4	4	13	4.33
6	4	4	4	12	4.00
7	4	4	4	12	4.00
8	4	3	4	11	3.67
9	4	5	5	14	4.67
10	5	5	5	15	5.00
11	3	4	4	11	3.67
12	3	4	4	11	3.67
13	4	3	3	10	3.33
14	4	3	4	11	3.67
15	4	4	4	12	4.00
16	4	3	4	11	3.67
17	5	5	4	14	4.67
18	4	5	5	14	4.67
19	4	4	5	13	4.33
20	5	5	4	14	4.67
21	4	4	5	13	4.33
22	3	3	2	8	2.67
23	2	2	3	7	2.33
24	4	4	4	12	4.00
25	3	3	3	9	3.00

26	3	3	3	9	3.00
27	3	3	4	10	3.33
28	4	4	3	11	3.67
29	4	4	3	11	3.67
30	4	4	5	13	4.33
31	3	3	3	9	3.00
32	4	4	4	12	4.00
33	4	4	4	12	4.00
34	3	3	4	10	3.33
35	4	4	4	12	4.00
36	3	3	2	8	2.67
37	4	4	4	12	4.00
38	4	4	3	11	3.67
39	3	3	3	9	3.00
40	4	4	4	12	4.00
41	3	3	3	9	3.00
42	4	4	4	12	4.00
43	4	4	4	12	4.00
44	3	3	3	9	3.00
45	5	5	4	14	4.67
46	4	5	4	13	4.33
47	3	4	3	10	3.33
48	4	3	4	11	3.67
49	4	3	3	10	3.33
50	4	4	3	11	3.67
51	3	3	4	10	3.33
52	4	4	4	12	4.00
53	5	5	5	15	5.00
54	3	3	3	9	3.00
55	4	4	4	12	4.00
56	4	3	3	10	3.33
57	5	4	4	13	4.33
58	4	3	3	10	3.33
59	5	4	4	13	4.33
60	3	2	2	7	2.33
61	5	5	5	15	5.00
62	4	4	4	12	4.00
63	4	4	4	12	4.00
64	3	4	4	11	3.67
65	3	4	5	12	4.00
66	5	5	5	15	5.00



67	4	4	4	12	4.00
68	4	4	4	12	4.00
69	3	3	3	9	3.00
70	4	4	4	12	4.00
71	3	2	3	8	2.67
72	3	4	3	10	3.33
73	4	3	4	11	3.67
74	3	4	3	10	3.33
75	4	3	4	11	3.67
76	3	3	3	9	3.00
77	4	4	3	11	3.67
78	4	4	3	11	3.67
79	5	5	4	14	4.67
80	3	4	3	10	3.33
81	3	4	4	11	3.67
82	4	4	3	11	3.67
83	3	3	4	10	3.33
84	4	4	5	13	4.33
85	3	3	3	9	3.00
86	5	5	4	14	4.67
87	3	3	3	9	3.00
88	3	4	3	10	3.33
89	4	5	4	13	4.33
90	3	4	3	10	3.33
91	3	4	3	10	3.33
92	3	2	3	8	2.67
93	5	5	5	15	5.00
94	4	5	4	13	4.33
95	3	4	3	10	3.33
96	5	5	5	15	5.00
97	4	5	4	13	4.33
98	4	5	4	13	4.33
99	4	4	4	12	4.00
100	4	4	3	11	3.67
Total	378.00	383.00	375.00	1136.00	378.67
Mean	3.78	3.83	3.75	11.36	3.79

No.	Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru (PP)						
	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	PP7
1	3	3	3	3	4	4	3

2	4	3	3	4	3	4	4
3	5	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	4	5	5	5	4
7	3	4	3	4	4	3	3
8	3	3	3	3	3	4	3
9	4	5	4	4	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5
11	3	3	3	3	3	3	3
12	5	5	4	5	4	5	4
13	5	4	4	4	4	5	5
14	5	4	4	5	5	4	4
15	4	3	3	4	4	3	3
16	5	4	4	5	5	4	4
17	5	5	4	4	5	5	5
18	5	5	5	4	4	5	5
19	5	5	5	4	5	5	5
20	5	5	4	4	4	5	5
21	5	5	5	5	4	4	4
22	3	4	3	4	4	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4
24	4	5	4	5	5	5	5
25	3	4	4	4	4	4	3
26	4	5	4	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4
28	3	3	3	4	3	3	3
29	4	3	3	4	3	3	4
30	3	4	4	3	4	4	3
31	4	5	4	5	5	4	4
32	4	4	3	3	3	4	4
33	5	5	4	5	4	4	4
34	4	4	5	5	5	4	4
35	3	3	4	4	3	4	3
36	5	4	5	4	5	4	5
37	4	3	4	3	4	3	3
38	5	5	5	4	4	5	4
39	4	3	4	4	3	3	3
40	4	4	4	3	3	4	3
41	3	4	3	4	4	3	4
42	3	4	3	4	3	3	3

43	4	5	4	4	5	4	5
44	4	5	4	4	5	4	4
45	4	5	4	4	5	4	4
46	3	4	4	5	4	5	5
47	4	5	4	4	5	4	5
48	4	5	5	4	4	4	4
49	5	4	4	4	5	5	4
50	4	4	4	4	5	4	5
51	4	5	5	4	4	4	5
52	3	3	4	4	4	3	4
53	5	5	4	5	5	5	5
54	4	3	4	4	4	4	4
55	3	4	3	4	3	4	4
56	3	4	3	4	3	3	3
57	4	4	5	5	5	5	5
58	3	3	4	4	3	3	3
59	4	4	4	4	4	3	4
60	3	3	2	3	2	2	2
61	5	4	4	5	4	5	4
62	3	4	3	3	3	4	4
63	4	4	4	5	4	4	4
64	4	4	3	4	4	4	4
65	5	3	5	4	5	4	4
66	5	4	4	4	5	5	4
67	3	3	3	3	3	3	3
68	4	4	2	3	4	4	4
69	4	3	3	4	4	4	4
70	3	3	4	4	3	3	3
71	3	3	2	3	2	3	2
72	3	3	4	3	3	3	3
73	4	3	4	3	4	3	4
74	4	4	3	3	3	4	3
75	4	3	3	4	4	4	4
76	3	4	4	3	3	3	3
77	3	4	3	3	3	3	3
78	3	4	3	3	3	3	4
79	4	3	4	3	3	3	3
80	4	5	4	4	4	5	4
81	3	4	3	3	3	3	3
82	4	3	4	4	4	3	4
83	3	4	4	3	3	3	3

84	4	4	5	4	4	4	5
85	3	4	3	3	4	3	4
86	4	5	4	5	4	4	5
87	3	4	3	3	4	4	3
88	3	3	4	4	3	4	3
89	4	5	4	5	5	4	5
90	3	3	4	3	4	3	4
91	3	3	4	4	3	5	5
92	3	3	3	2	2	2	2
93	5	5	4	5	4	5	5
94	4	5	5	4	4	4	5
95	3	3	4	4	4	3	3
96	5	4	4	4	5	5	4
97	4	5	5	4	5	4	4
98	4	4	4	4	3	4	4
99	4	3	4	3	4	4	3
100	4	3	4	4	3	4	4
Total	388.00	397.00	383.00	392.00	392.00	390.00	389.00
Mean	3.88	3.97	3.83	3.92	3.92	3.90	3.89

Proses dan Penilaian Pengembangan Layanan Baru (PP)							
PP8	PP9	PP10	PP11	PP12	PP13	Total	Mean PP
4	3	3	4	3	3	43	3.31
3	4	4	3	4	4	47	3.62
4	5	5	5	4	5	58	4.46
5	4	4	4	5	4	58	4.46
4	4	4	4	4	5	53	4.08
4	5	5	5	4	4	60	4.62
3	4	4	3	3	3	44	3.38
3	3	3	3	3	3	40	3.08
4	4	5	5	5	4	59	4.54
5	5	5	5	4	5	64	4.92
3	3	3	3	3	3	39	3.00
4	4	4	4	5	5	58	4.46
5	4	4	5	5	4	58	4.46
5	5	4	5	5	5	60	4.62
4	4	3	4	4	4	47	3.62
5	5	5	5	5	5	61	4.69
5	4	4	4	5	5	60	4.62
5	4	4	4	5	4	59	4.54

5	5	4	4	5	5	62	4.77
5	4	4	5	5	4	59	4.54
5	4	4	4	5	4	58	4.46
4	4	4	3	3	3	45	3.46
4	4	4	4	4	4	52	4.00
4	5	4	5	4	5	60	4.62
4	4	4	3	4	3	48	3.69
5	5	4	5	5	5	62	4.77
4	4	4	4	4	4	52	4.00
4	3	4	3	4	4	44	3.38
3	3	3	3	3	3	42	3.23
4	3	3	4	4	4	47	3.62
4	4	5	4	5	4	57	4.38
4	4	4	3	3	4	47	3.62
4	4	4	4	5	4	56	4.31
4	4	5	5	4	5	58	4.46
4	4	3	4	3	4	46	3.54
4	4	4	4	5	5	58	4.46
3	3	3	3	4	4	44	3.38
5	5	5	4	5	5	61	4.69
3	3	3	4	4	3	44	3.38
3	3	3	3	3	3	43	3.31
3	4	3	4	3	4	46	3.54
3	3	3	3	3	3	41	3.15
4	5	5	5	4	5	59	4.54
4	5	4	5	4	5	57	4.38
5	5	4	5	4	5	58	4.46
5	4	5	4	5	4	57	4.38
4	5	4	5	5	4	58	4.46
4	4	4	4	4	4	54	4.15
5	4	5	5	4	5	59	4.54
5	5	4	5	5	4	58	4.46
5	4	4	5	4	4	57	4.38
4	4	3	4	4	3	47	3.62
5	5	5	5	5	5	64	4.92
3	3	3	4	4	4	48	3.69
4	4	4	4	3	4	48	3.69
3	3	4	3	3	3	42	3.23
4	4	5	4	5	4	59	4.54
4	4	4	4	3	4	46	3.54
4	3	4	4	4	4	50	3.85

3	2	2	3	3	3	33	2.54
4	5	4	5	5	4	58	4.46
4	4	3	4	3	3	45	3.46
4	4	5	5	5	4	56	4.31
3	4	4	4	4	4	50	3.85
4	5	4	5	4	5	57	4.38
4	5	4	5	4	4	57	4.38
4	3	3	3	3	4	41	3.15
3	3	4	4	2	4	45	3.46
4	4	4	3	3	4	48	3.69
4	4	3	3	4	4	45	3.46
3	3	2	3	3	3	35	2.69
3	3	3	3	3	3	40	3.08
4	4	3	3	3	3	45	3.46
4	4	4	3	4	3	46	3.54
3	4	4	4	4	4	49	3.77
3	3	3	3	3	4	42	3.23
3	3	3	3	3	4	41	3.15
4	3	3	3	3	3	42	3.23
3	3	3	3	4	3	42	3.23
4	4	4	4	5	4	55	4.23
3	3	3	3	3	3	40	3.08
3	4	3	4	4	3	47	3.62
4	3	3	3	3	3	42	3.23
4	4	5	4	5	5	57	4.38
3	3	4	3	4	4	45	3.46
4	5	5	4	5	5	59	4.54
3	3	3	4	3	3	43	3.31
3	3	3	4	3	3	43	3.31
4	5	5	5	5	5	61	4.69
3	3	3	4	4	3	44	3.38
4	4	4	5	5	3	52	4.00
3	2	2	2	2	3	31	2.38
4	4	5	5	5	4	60	4.62
5	5	4	5	5	4	59	4.54
4	4	3	4	3	4	46	3.54
5	5	5	5	4	4	59	4.54
5	4	4	5	4	5	58	4.46
4	3	4	4	4	3	49	3.77
4	4	3	4	3	4	47	3.62
3	4	3	4	3	4	47	3.62

392.00	390.00	381.00	399.00	395.00	394.00	5082.00	390.92
3.92	3.90	3.81	3.99	3.95	3.94	50.82	3.91

No.	Pengembangan Layanan Baru (PLB)								Total	Mean PLB
	PLB1	PLB2	PLB3	PLB4	PLB5	PLB6	PLB7	PLB8		
1	3	3	4	3	4	3	4	4	28	3.50
2	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.88
3	5	5	5	4	4	5	5	5	38	4.75
4	4	5	4	5	5	4	4	5	36	4.50
5	4	5	4	4	5	5	4	5	36	4.50
6	4	4	5	5	4	4	5	4	35	4.38
7	4	4	4	5	4	4	5	4	34	4.25
8	3	3	4	3	3	3	3	3	25	3.13
9	4	5	5	4	4	5	5	4	36	4.50
10	4	5	5	5	4	5	5	4	37	4.63
11	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
12	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
13	5	4	5	4	4	5	5	4	36	4.50
14	4	5	5	4	5	4	4	5	36	4.50
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
16	5	5	4	5	4	5	5	4	37	4.63
17	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4.88
18	4	5	5	4	5	5	5	5	38	4.75
19	4	4	4	5	5	5	5	4	36	4.50
20	4	4	4	4	5	5	5	5	36	4.50
21	4	5	5	5	4	4	5	4	36	4.50
22	3	3	2	2	2	3	3	2	20	2.50
23	3	2	3	3	2	3	2	2	20	2.50
24	5	4	5	5	5	5	4	5	38	4.75
25	4	4	3	3	4	4	3	4	29	3.63
26	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4.88
27	4	4	3	3	4	4	3	4	29	3.63
28	3	4	4	4	3	4	4	3	29	3.63
29	3	3	4	3	3	3	3	3	25	3.13
30	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
31	3	3	4	4	3	4	3	4	28	3.50
32	4	3	3	3	4	3	3	3	26	3.25
33	5	5	5	4	5	4	5	4	37	4.63
34	4	4	4	5	4	5	4	5	35	4.38
35	4	4	4	3	4	3	4	3	29	3.63

36	5	4	5	5	4	4	5	5	37	4.63
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
38	5	4	5	5	4	4	5	5	37	4.63
39	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
40	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
41	3	4	3	3	3	3	3	3	25	3.13
42	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4.13
43	5	5	5	5	4	4	5	4	37	4.63
44	4	4	4	4	5	5	4	5	35	4.38
45	5	4	5	4	4	4	5	5	36	4.50
46	4	5	4	4	4	5	5	4	35	4.38
47	4	5	4	5	5	5	5	4	37	4.63
48	5	5	5	4	4	5	5	5	38	4.75
49	5	4	5	5	5	4	4	5	37	4.63
50	4	5	4	5	5	4	5	5	37	4.63
51	5	4	5	4	4	5	4	4	35	4.38
52	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4.13
53	4	5	5	4	5	4	4	3	34	4.25
54	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3.13
55	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4.13
56	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3.13
57	5	4	4	5	5	4	5	4	36	4.50
58	5	4	4	5	5	4	5	5	37	4.63
59	5	5	4	5	5	4	5	5	38	4.75
60	2	2	3	2	2	3	2	3	19	2.38
61	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4.13
62	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
63	5	4	4	4	5	5	4	4	35	4.38
64	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
65	4	5	5	5	5	4	5	5	38	4.75
66	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4.25
67	4	4	4	4	4	5	4	4	33	4.13
68	4	5	5	4	5	5	5	5	38	4.75
69	3	4	4	4	4	3	3	3	28	3.50
70	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.88
71	2	2	3	2	2	3	2	3	19	2.38
72	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
73	3	3	3	3	3	3	3	5	26	3.25
74	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3.13
75	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
76	3	3	4	3	4	3	3	4	27	3.38



77	3	4	3	3	4	3	4	3	27	3.38
78	4	3	3	4	3	4	3	4	28	3.50
79	4	3	3	4	4	3	3	4	28	3.50
80	3	3	4	3	3	3	3	4	26	3.25
81	4	4	3	3	4	3	4	3	28	3.50
82	4	4	4	3	4	3	4	4	30	3.75
83	3	3	4	4	3	3	3	4	27	3.38
84	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4.38
85	3	3	4	3	3	3	3	4	26	3.25
86	5	5	4	4	5	5	5	5	38	4.75
87	3	4	4	3	4	4	4	4	30	3.75
88	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
89	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
90	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
91	3	3	4	3	4	4	4	3	28	3.50
92	3	3	2	3	2	2	2	2	19	2.38
93	4	4	5	4	4	5	4	5	35	4.38
94	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4.88
95	4	3	4	3	3	3	3	4	27	3.38
96	4	5	5	5	5	5	5	4	38	4.75
97	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4.88
98	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3.50
99	3	4	3	4	4	3	4	5	30	3.75
100	4	3	4	3	4	4	4	5	31	3.88
Total	387.00	393.00	399.00	388.00	394.00	395.00	396.00	406.00	3158.00	394.75
Mean	3.87	3.93	3.99	3.88	3.94	3.95	3.96	4.06	31.58	3.95

No.	Kinerja			
	PF1	PF2	PF3	PF4
1	4	3	3	4
2	3	4	4	3
3	5	4	4	4
4	4	5	5	4
5	4	4	4	4
6	5	4	4	5
7	4	3	3	4
8	3	4	4	3
9	5	5	5	5
10	4	5	5	5
11	3	4	4	3

12	4	5	5	4
13	4	4	4	5
14	5	5	5	4
15	4	4	4	4
16	5	5	5	5
17	4	5	5	5
18	3	3	3	4
19	5	5	5	5
20	4	3	3	4
21	4	3	3	3
22	4	3	3	3
23	4	4	4	4
24	5	4	3	4
25	3	4	3	3
26	3	4	4	3
27	4	4	4	4
28	4	3	4	4
29	4	3	4	3
30	3	3	3	4
31	3	4	4	3
32	4	4	3	4
33	4	5	5	5
34	5	4	4	4
35	3	3	4	3
36	4	5	5	4
37	3	4	4	4
38	5	4	5	5
39	3	4	3	3
40	4	3	4	4
41	4	3	4	4
42	4	3	4	4
43	4	5	5	4
44	5	4	5	4
45	4	5	4	5
46	5	5	4	5
47	5	4	5	4
48	5	4	4	4
49	4	5	5	4
50	4	5	5	4
51	5	4	5	5
52	4	4	4	4

53	5	5	5	4
54	4	3	4	3
55	3	4	3	4
56	3	4	3	3
57	5	5	5	5
58	4	5	4	4
59	5	4	5	5
60	3	2	3	2
61	4	5	4	4
62	3	3	3	4
63	4	4	4	4
64	4	3	4	4
65	4	5	4	5
66	3	4	3	4
67	3	4	3	3
68	4	4	4	4
69	3	3	3	3
70	4	4	3	4
71	3	3	3	4
72	4	3	3	4
73	4	3	3	4
74	4	4	4	4
75	3	3	4	4
76	4	4	4	4
77	4	4	3	4
78	4	4	3	4
79	3	3	3	3
80	4	4	4	4
81	4	3	4	4
82	4	4	4	4
83	4	4	3	3
84	4	4	4	4
85	4	3	4	4
86	5	4	5	5
87	4	3	3	3
88	3	3	3	3
89	4	4	5	5
90	3	3	3	3
91	4	3	4	4
92	2	3	3	3
93	4	4	5	5

94	4	5	4	4
95	4	4	4	4
96	5	5	4	4
97	4	4	5	5
98	4	4	4	4
99	3	4	4	3
100	4	3	4	4
Total	393.00	390.00	394.00	395.00
Mean	3.93	3.90	3.94	3.95

Kinerja						
PDS1	PDS2	PDS3	PDS4	PDS5	PDS6	PDS7
4	4	3	3	4	4	3
5	4	5	5	4	5	4
5	5	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	4	5	4	5
4	5	5	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	4
4	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	4	4	5
5	4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	4	5	4
3	4	4	3	3	4	4
3	4	4	3	3	4	3
5	4	5	5	4	5	4
4	5	5	4	4	4	5
3	3	4	3	3	4	3
4	4	5	5	4	4	4
4	5	4	5	5	5	4
5	4	5	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4
3	2	3	3	2	3	2
5	4	5	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3
5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	3	4	3	4

4	4	3	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4	5
3	3	3	4	3	3	3
4	5	4	5	4	4	5
4	4	3	4	4	3	3
3	4	3	4	3	4	3
4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	3	4	4
4	3	4	4	4	3	4
4	4	3	3	4	3	4
5	5	4	5	5	4	5
3	3	4	3	3	3	3
5	5	4	4	4	5	5
3	3	3	3	3	4	3
5	5	4	5	4	5	5
3	3	4	4	3	4	4
4	4	3	3	3	4	4
3	3	4	3	3	4	3
4	4	4	5	4	5	4
4	4	5	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	4	5	5
4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	4	5
4	3	3	3	3	4	3
5	4	3	3	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	4	5	4	4
5	4	5	5	4	5	5
3	4	4	4	3	4	4
2	3	2	2	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	5	4	5	4
4	4	5	4	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4
3	3	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4

3	4	4	3	4	4	3
3	3	3	2	2	3	3
5	5	5	4	4	5	4
4	5	4	5	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	4	5
5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	4
4	5	5	4	5	4	3
3	4	4	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	4	4	5	4
4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	3
5	4	5	5	5	5	4
4	5	4	4	3	4	4
5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	2	3	2
5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4	5
5	5	4	5	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4
411.00	410.00	413.00	405.00	395.00	413.00	395.00
4.11	4.10	4.13	4.05	3.95	4.13	3.95

Kinerja					
PK1	PK2	PK3	PK4	total	Mean
5	5	5	5	59	3.93
4	4	4	4	62	4.13
4	4	4	5	65	4.33
5	4	4	4	66	4.40

4	4	5	4	66	4.40
5	5	4	5	67	4.47
4	4	5	4	54	3.60
5	5	5	5	58	3.87
4	4	4	4	67	4.47
4	4	4	4	67	4.47
4	4	3	4	61	4.07
4	4	4	5	66	4.40
5	5	5	5	62	4.13
4	4	3	4	58	3.87
4	4	5	5	66	4.40
4	4	4	4	67	4.47
5	5	5	4	61	4.07
4	4	4	4	59	3.93
4	4	4	4	68	4.53
5	5	4	5	65	4.33
4	4	5	4	63	4.20
5	5	5	4	63	4.20
2	2	3	3	44	2.93
5	5	4	4	64	4.27
5	5	4	5	56	3.73
4	4	4	4	59	3.93
4	4	5	4	59	3.93
4	4	4	4	57	3.80
4	4	5	4	60	4.00
3	3	3	3	55	3.67
5	5	4	5	55	3.67
4	4	5	4	63	4.20
4	5	5	5	63	4.20
4	4	4	4	57	3.80
5	5	5	5	59	3.93
5	5	5	5	61	4.07
5	4	5	4	57	3.80
4	5	4	5	63	4.20
4	4	3	4	53	3.53
4	4	5	4	65	4.33
4	5	4	5	55	3.67
5	4	4	4	64	4.27
4	4	5	4	57	3.80
5	5	4	5	70	4.67
4	5	5	5	62	4.13

4	4	4	4	60	4.00
5	5	5	5	61	4.07
5	4	4	4	64	4.27
4	5	5	5	67	4.47
4	5	5	5	69	4.60
5	4	4	5	70	4.67
5	5	5	4	66	4.40
4	4	4	4	68	4.53
3	4	3	3	50	3.33
4	5	4	4	59	3.93
4	3	3	3	59	3.93
5	5	4	5	71	4.73
5	5	5	4	69	4.60
4	4	5	5	63	4.20
3	2	3	2	35	2.33
4	5	5	4	55	3.67
5	4	4	5	58	3.87
4	4	4	4	56	3.73
5	4	5	5	56	3.73
4	5	5	4	66	4.40
3	4	4	3	60	4.00
4	4	4	3	59	3.93
4	5	4	4	59	3.93
5	5	4	5	61	4.07
4	4	5	5	58	3.87
4	3	4	3	46	3.07
4	4	4	5	63	4.20
3	3	3	4	57	3.80
4	3	4	4	61	4.07
4	4	4	5	66	4.40
3	4	4	4	61	4.07
3	3	3	4	56	3.73
4	4	4	5	65	4.33
3	3	4	4	55	3.67
3	3	4	3	60	4.00
3	3	4	3	58	3.87
5	5	5	5	60	4.00
5	4	5	5	67	4.47
4	4	4	5	63	4.20
4	4	4	5	62	4.13
4	5	5	5	69	4.60



4	5	4	4	63	4.20
3	4	4	4	55	3.67
5	5	4	5	70	4.67
4	3	4	3	52	3.47
4	5	5	4	62	4.13
4	4	4	4	46	3.07
4	5	4	4	67	4.47
4	5	5	5	70	4.67
3	3	4	4	60	4.00
3	4	4	4	65	4.33
4	5	4	4	65	4.33
4	3	3	3	59	3.93
3	3	3	3	57	3.80
4	4	5	5	65	4.33
412.00	419.00	423.00	424.00	6092.00	406.13
4.12	4.19	4.23	4.24	60.92	4.06

