

**ANALISIS KUALITAS LAYANAN DAN KEPUASAN  
PELANGGAN TERHADAP STRATEGI PENINGKATAN  
DAYA SAING PADA BIMBINGAN BELAJAR XYZ**

**FIKRUL GIFAR**



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS  
SEKOLAH BISNIS  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2025**



Judul Proposal : Analisis Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap  
Strategi Peningkatan Daya Saing Bimbingan Belajar XYZ

Nama : Fikrul Gifar

NIM : K1501232096

**Disetujui oleh**

Pembimbing 1:

Prof. Dr. Ir. Hartoyo, M.S.c.

---

Pembimbing 2:

Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M.

---

**Diketahui oleh**

Ketua Program Studi Pascasarjana

Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.

NIP. 196009161986011001

---

Tanggal Pengesahan:

## **PRAKATA**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *Subhanahuwata'ala* atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini berjudul Analisis Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Strategi Peningkatan Daya Saing Bimbingan Belajar XYZ.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Hartoyo, M.S.c. dan Bapak Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M. selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, September 2025

*Fikrul Gifar*

## DAFTAR ISI

I.	PENDAHULUAN	1
1.1	Latar Belakang	1
1.2	Perumusan Masalah	3
1.3	Tujuan Penelitian	4
1.4	Manfaat Penelitian	4
1.5	Ruang Lingkup Penelitian	4
II.	TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1	Lembaga Bimbingan Belajar	6
2.2	Manajemen Strategi	7
2.3	Daya Saing	7
2.4	Kualitas Layanan	8
2.5	Kepuasan Pelanggan	10
2.6	Analisis SEM-PLS	12
2.7	Analisis IPMA ( <i>Importance-Performance Map Analysis</i> )	14
2.8	Kajian Penelitian Terdahulu	15
2.9	Kerangka Pikir Penelitian	18
2.10	Hipotesis	18
III.	METODE PENELITIAN	19
3.1	Waktu, Tempat dan Pendekatan Penelitian	19
3.2	Jenis dan Sumber Data	19
3.3	Teknik Pengambilan Data	20
3.4	Variabel dan Indikator	20
3.5	Uji Validitas dan Reabilitas	23
3.6	Analissi SEM-PLS	23
3.7	Analisis IPMA	24
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1		
	DAFTAR PUSTAKA	25



## I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pendidikan berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang kompetitif di era globalisasi. Berdasarkan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tanggung jawab pendidikan merupakan kewajiban bersama antara pemerintah dan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan tidak hanya terbatas pada jalur formal, tetapi juga mencakup pendidikan nonformal dan informal yang saling melengkapi serta memperkaya proses pembelajaran. Pendidikan nonformal, seperti kursus, pelatihan, dan bimbingan belajar, menjadi alternatif yang terstruktur bagi masyarakat dalam memperoleh ilmu dan keterampilan. Dengan demikian, lembaga bimbingan belajar memiliki dasar yang kuat sebagai wujud partisipasi masyarakat dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Konsep Tri Pusat Pendidikan yang diperkenalkan oleh Ki Hajar Dewantara, sebagai Bapak Pendidikan Nasional, menegaskan bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara sekolah, keluarga, dan masyarakat, termasuk lembaga bimbingan belajar. Setiap komponen pendidikan memiliki peran dan metode pelaksanaan yang berbeda, tetapi semuanya bertujuan untuk membentuk individu yang berkualitas dan berdaya saing guna membangun bangsa dan negara. Pada tingkat pendidikan menengah, khususnya kelas 12 SMA, siswa berada dalam fase krusial karena harus mempersiapkan diri menghadapi Ujian Sekolah, Seleksi Nasional Berdasarkan Prestasi (SNBP), Ujian Tulis Berbasis Komputer (UTBK) dalam Seleksi Nasional Berdasarkan Tes (SNBT), serta Ujian Seleksi Mandiri untuk masuk perguruan tinggi. Situasi ini menciptakan kebutuhan akan dukungan tambahan di luar pembelajaran formal, seperti bimbingan belajar, agar siswa dapat mencapai hasil terbaik dalam proses seleksi akademik mereka (Kemendikbud, 2021).

Tabel 1 Siswa Kelas 12 SMA yang mengikuti SNXYZ dan SNBT

Tahun Pelajaran	SNBP	SNBT	Total Kelas 12 SMA
2021/2022	120.643	800.852	921.495
2022/2023	143.805	803.852	947.657
2023/2024	126.421	785.058	911.479

Sumber : Panitia Seleksi Nasional Penerimaan Mahasiswa Baru (2025)

Jumlah siswa kelas 12 SMA yang mengikuti Seleksi Nasional Berdasarkan Prestasi (SNBP) dan Seleksi Nasional Berdasarkan Tes (SNBT), sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 1, menunjukkan partisipasi ratusan ribu siswa setiap tahunnya. Dengan tren jumlah peserta yang terus meningkat, peluang untuk diterima di perguruan tinggi semakin terbuka lebar, terutama bagi siswa yang mempersiapkan diri secara optimal melalui bimbingan belajar dan pemanfaatan platform pembelajaran online guna meningkatkan daya saing akademik mereka.

Pendidikan nonformal, khususnya dalam bentuk bimbingan belajar, terus berkembang seiring meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan tambahan di luar sekolah. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah lembaga pendidikan nonformal di Indonesia mengalami peningkatan sebesar 15% dalam lima tahun terakhir, dengan lebih dari 20.000 lembaga bimbingan belajar tersebar di seluruh negeri. Lembaga seperti Ganesha Operation, Prosus Inten, Nurul Fikri, dan Ruang Guru telah lama menjadi pilihan utama bagi siswa kelas 12 SMA yang bersiap menghadapi ujian masuk perguruan tinggi. Namun, meningkatnya persaingan di sektor ini mengharuskan lembaga seperti Bimbingan Belajar XYZ untuk terus meningkatkan kinerja dan daya saingnya. Tidak semua lembaga dapat menyesuaikan metode pembelajaran dengan kebutuhan spesifik siswa kelas 12, terutama dalam menghadapi persaingan akademik yang semakin ketat (Rahmawati dan Sari, 2020).

Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat, kualitas layanan menjadi elemen utama bagi lembaga, termasuk institusi pendidikan dan bimbingan belajar, untuk tetap bertahan sekaligus memperkuat daya saing. Kualitas layanan tidak hanya berkaitan dengan aspek tangible seperti fasilitas, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga dapat memberikan pengalaman belajar yang menyenangkan dan memuaskan bagi peserta didiknya (Parasuraman et al., 1988; Tjiptono & Chandra, 2019). Kualitas layanan yang baik akan berdampak langsung pada tingkat kepuasan pelanggan, karena pelanggan menilai suatu jasa berdasarkan harapan dan pengalaman yang mereka rasakan. Jika layanan yang diberikan sesuai atau melebihi ekspektasi, maka kepuasan pelanggan akan meningkat (Kotler & Keller, 2016). Dalam konteks lembaga bimbingan belajar, kepuasan peserta didik tercermin dari keberhasilan mereka memahami materi, ketercapaian target akademik, serta pengalaman interaksi yang positif dengan guru maupun staf. Selain itu, kepuasan pelanggan menjadi aspek krusial dalam memperkuat daya saing suatu lembaga. Tingkat kepuasan yang tinggi biasanya berimplikasi pada loyalitas pelanggan, penyebaran informasi positif dari mulut ke mulut, serta peningkatan citra dan reputasi lembaga di mata masyarakat (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018). Oleh karena itu, kualitas layanan yang terjaga secara konsisten mampu mendorong terciptanya kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya memberikan kontribusi signifikan terhadap daya saing lembaga di tengah persaingan jasa pendidikan yang semakin intens (Porter, 1990; Lupiyoadi, 2013).

Menurut Cravens dan Piercy (2016), daya saing mengacu pada kapasitas suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan kompetitornya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu merancang strategi bersaing yang efektif serta membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan ini harus berorientasi pada proses yang dinamis, memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar, kebutuhan pelanggan, serta inovasi dalam industri agar tetap unggul dalam persaingan. Seiring dengan meningkatnya permintaan, persaingan di sektor jasa semakin ketat, didorong oleh pesatnya perkembangan teknologi yang turut membawa perubahan signifikan dalam peningkatan kualitas layanan. Kualitas sendiri paling tepat diinterpretasikan sebagai sifat yang melekat, di mana bagi konsumen individu, kualitas memiliki peran yang



sangat krusial. Oleh karena itu, kualitas menjadi prioritas utama karena persepsi terhadapnya dapat bervariasi, begitu pula dengan kualitas layanan yang sering kali sulit untuk diukur dan dievaluasi (Yamit, 2001)

Daya saing merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan keunggulan yang berkelanjutan dalam menghadapi tekanan pasar dan kompetitor, melalui penciptaan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan (Porter, 1985). Salah satu faktor utama yang menentukan tingkat daya saing adalah kualitas layanan. Layanan yang berkualitas tidak hanya memberikan persepsi positif terhadap perusahaan, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Ketika pelanggan merasa bahwa layanan yang diberikan memenuhi atau bahkan melampaui harapan mereka, maka tingkat kepuasan akan meningkat. Peningkatan kepuasan ini berdampak pada loyalitas pelanggan, memperkuat citra perusahaan, dan secara langsung meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Kotler dan Keller, 2016). Zeithaml *et al.* (2018) juga menegaskan bahwa perusahaan yang mampu memberikan layanan yang konsisten dan responsif memiliki peluang lebih besar dalam mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta membangun daya saing yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kualitas layanan dan kepuasan pelanggan merupakan dua faktor strategis yang saling berkaitan erat dalam memperkuat daya saing perusahaan di sektor jasa.

Bintang Pelajar, sebagai salah satu lembaga yang telah beroperasi sejak 1995, menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan daya saing program kelas 12 SMA. Beberapa tantangan tersebut antara lain kualitas guru, bahan ajar, metodologi pembelajaran, fleksibilitas konsultasi belajar, munculnya kompetitor baru dengan inovasi teknologi canggih, serta pergeseran preferensi siswa terhadap metode pembelajaran yang lebih fleksibel seperti pembelajaran daring. Dalam menghadapi persaingan dengan bimbingan belajar lain yang semakin ketat, bimbel XYZ perlu beradaptasi dengan tren pendidikan modern, mengembangkan program yang lebih inovatif, serta meningkatkan kualitas layanan agar tetap menjadi pilihan utama bagi siswa SMA yang mempersiapkan diri menghadapi ujian masuk perguruan tinggi.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji keterkaitan antara kualitas layanan, kepuasan pelanggan, serta daya saing di sektor pendidikan, khususnya perguruan tinggi. Sahyar (2017) menemukan bahwa kualitas layanan dan nilai yang dirasakan mahasiswa memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan serta keunggulan kompetitif perguruan tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Skýpalová *et al.* (2022) menegaskan bahwa kualitas layanan merupakan faktor krusial yang membedakan institusi pendidikan tinggi dalam menciptakan daya saing, dengan menyoroti perbedaan antara ekspektasi dan persepsi mahasiswa terhadap layanan. Selanjutnya, studi oleh Emerald (2024) menunjukkan bahwa kualitas layanan akademik berdampak langsung terhadap kepuasan mahasiswa, yang kemudian memediasi hubungan dengan loyalitas mereka terhadap institusi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas layanan dan kepuasan pelanggan terhadap daya saing bimbel XYZ menggunakan metode SEM-PLS. Metode ini digunakan untuk menganalisis keterkaitan antara variabel yang diamati dan laten secara bersamaan dalam suatu model yang kompleks serta

melakukan berbagai pengujian ketahanan, termasuk uji endogenitas, dengan tetap memperhitungkan potensi kesalahan pengukuran yang melekat dalam penilaian konsep abstrak (Memon *et al.* 2021). Pendekatan ini digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan daya saing secara kuantitatif. Faktor-faktor seperti keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, serta fasilitas fisik dianalisis untuk memahami bagaimana persepsi siswa terhadap kualitas layanan dapat memengaruhi kepuasan dan keputusan mereka dalam memilih bimbingan belajar. Untuk merumuskan strategi yang tepat bagi Bimbel XYZ dalam meningkatkan daya saingnya dan mempertahankan posisinya di industri bimbingan belajar, digunakan analisis IPMA (*importance-performance map analysis*), yang diperkenalkan oleh awalnya diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) melalui artikel *Importance-Performance Analysis* yang dirancang untuk memetakan prioritas peningkatan berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja. Selanjutnya, metode ini disempurnakan oleh Ringle dan Sarstedt (2016) agar dapat memberikan nilai tambah dalam analisis PLS-SEM, sehingga mampu menawarkan wawasan strategis bagi pengambilan keputusan di bidang bisnis maupun pendidikan.

## 1.2 Perumusan Masalah

Strategi peningkatan daya saing bimbingan belajar XYZ belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Berdasarkan evaluasi internal, beberapa kendala yang ditemui antara lain: a) tingkat *churn rate*, yaitu jumlah siswa yang memutuskan untuk berhenti les sebelum masa belajar berakhir ada 5%, b) tingkat *repeat order*, yaitu jumlah siswa kelas 11 SMA yang melanjutkan les kembali di kelas 12 SMA, masih rendah disebabkan karena masih ragu kualitas layanan dan mutu lulusan <60%, c) tingkat *Referral*, yaitu jumlah siswa kelas 12 SMA yang mengajak koleganya untuk les di XYZ masih di bawah 12%, d) Tidak tercapainya target penjualan dan jumlah penjualan stagnan sejak 4 tahun terakhir. Kondisi ini menunjukkan bahwa XYZ masih kalah bersaing dengan kompetitor dalam menguasai pasar bimbingan belajar untuk siswa kelas 12 SMA, baik dalam layanan offline maupun online.

Oleh karena itu, diperlukan analisis strategis untuk merumuskan langkah-langkah efektif yang dapat mendukung XYZ dalam mempertahankan dan meningkatkan posisinya di industri bimbingan belajar. Berdasarkan uraian dan kondisi yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana tingkat kualitas layanan dan kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap peningkatan daya saing Bimbingan Belajar XYZ?
2. Bagaimana hubungan antara kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan daya saing bimbel XYZ berdasarkan hasil analisis yang dilakukan?
3. Bagaimana prioritas strategi peningkatan daya saing Bimbingan Belajar XYZ berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja dalam menghadapi kompetisi di industri bimbingan belajar kelas 12 SMA?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dengan mengacu pada rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Mengidentifikasi tingkat kualitas layanan dan kepuasan pelanggan terhadap peningkatan daya saing Bimbingan Belajar XYZ.
2. Menganalisis hubungan antara dimensi kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan daya saing Bimbingan Belajar XYZ.
3. Merumuskan strategi peningkatan daya saing Bimbingan Belajar XYZ berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja dalam menghadapi kompetisi di industri bimbingan belajar kelas 12 SMA.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan rekomendasi yang berguna bagi Bimbel XYZ dalam merumuskan strategi bisnis guna meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Bagi Perusahaan Lain, Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumber rujukan dalam mengembangkan strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.
3. Bagi Pemerintah, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kondisi industri bimbingan belajar, sehingga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan atau regulasi yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan industri tersebut.
4. Bagi Akademisi dan Dunia Pendidikan, Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan literatur atau referensi yang berguna bagi pengembangan penelitian lebih lanjut terkait strategi bisnis dalam industri bimbingan belajar.

#### **1.5 Ruang Lingkup**

Penelitian ini mencakup analisis pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan dan daya saing Bimbingan Belajar XYZ menggunakan metode SEM-PLS, serta memetakan prioritas strategi berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja untuk peningkatan daya saing dengan analisis IPMA (*importance-performance map analysis*). Kualitas layanan diukur berdasarkan lima dimensi SERVQUAL (Parasuraman *et al.* 1988), yaitu keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik. Kepuasan pelanggan dianalisis melalui indikator harapan terhadap layanan, kinerja layanan yang dirasakan, serta loyalitas dan rekomendasi pelanggan (Kotler dan Keller, 2016). Sementara itu, daya saing diukur berdasarkan kualitas pengajaran, keunggulan kurikulum dan metode pembelajaran, ketersediaan teknologi pendidikan, hasil akademik siswa, serta brand awareness dan preferensi masyarakat (Tjiptono dan Chandra, 2019). Penelitian ini juga mempertimbangkan faktor persaingan dengan lembaga bimbingan belajar lain, perkembangan teknologi pendidikan, serta perubahan preferensi siswa dalam memilih layanan bimbingan belajar sebagai bagian dari strategi peningkatan daya saing BP berbasis kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

## II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Lembaga Bimbingan Belajar

Menurut Prayitno dan Amti (2004) menyatakan bahwa bimbingan merupakan proses pemberian bantuan oleh individu yang terampil kepada anak-anak, remaja, atau orang dewasa. Proses ini bertujuan membantu individu yang dibimbing untuk mengembangkan kemampuan secara mandiri dengan memanfaatkan potensi diri dan fasilitas yang tersedia, sesuai dengan norma-norma yang berlaku.

Pendidikan nonformal, atau pembelajaran di luar sekolah, adalah aktivitas pembelajaran yang disadari baik oleh pengajar maupun peserta didik dengan tujuan menciptakan pengalaman belajar. Pendidikan nonformal berbeda dengan metode pengajaran di kelas tradisional dan tidak mengikuti pola aktivitas rutin seperti yang biasanya dilakukan di sekolah. Sebaliknya, pendidikan nonformal bersifat terorganisir dan dirancang untuk mencapai tujuan pembelajaran tertentu. Dengan kriteria ini, beberapa aktivitas yang sering digolongkan sebagai pendidikan nonformal dalam literatur mungkin dikecualikan, tetapi batasan ini membantu perencana dalam menentukan ruang lingkup aktivitas yang perlu dikelola dan dipertanggungjawabkan (Suherma, 2014).

Menurut Firdaus (2015), Pesatnya pertumbuhan lembaga pendidikan nonformal, khususnya lembaga bimbingan belajar, mencerminkan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan pendidikan. Lembaga bimbingan belajar kini hampir setara dengan sekolah formal dalam menarik minat siswa, berkat antusiasme yang tinggi dari siswa dan orang tua. Bimbingan belajar menjadi pilihan populer karena mampu memberikan dorongan motivasi belajar bagi siswa. Bagi orang tua yang sibuk bekerja, bimbingan belajar menawarkan solusi praktis untuk membantu anak-anak mereka menyelesaikan tugas-tugas sekolah yang dianggap sulit untuk ditangani sendiri.

Menurut Nugroho (2016), siswa yang memilih mengikuti lembaga bimbingan belajar pada dasarnya mencari kenyamanan dalam proses belajar agar dapat lebih fokus. Meskipun metode pengajaran antar lembaga bimbingan belajar tidak berbeda secara signifikan, keberhasilan siswa lebih ditentukan oleh keseriusan mereka dalam belajar. Oleh karena itu, lokasi atau jenis lembaga bimbingan belajar yang dipilih tidak menjadi faktor utama, selama tujuan utama siswa, yaitu meningkatkan prestasi akademik, dapat tercapai.

Eriany *et al.* (2014) mengemukakan bahwa keikutsertaan siswa dalam program bimbingan belajar sebagian besar dipengaruhi oleh faktor intrinsik. Faktor ini meliputi rasa takut menghadapi ujian, kurangnya kepercayaan diri, serta harapan besar untuk dapat diterima di jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Namun demikian, pengaruh dari orang tua, teman, maupun pihak lain juga memiliki peranan, meskipun kontribusinya relatif kecil.

Suherman (2012) menjelaskan bahwa pendidikan nonformal, seperti lembaga bimbingan belajar, memiliki beberapa kesamaan dengan pendidikan formal. Kesamaan tersebut mencakup: (1) jadwal pembelajaran yang terorganisir, (2) pelaksanaan evaluasi untuk mengukur keberhasilan program, (3) pengelolaan yang dapat dilakukan oleh pemerintah maupun lembaga swasta, serta (4) materi pembelajaran yang disusun secara terencana sesuai dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

## 2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi terdiri dari dua kata, yaitu "manajemen" dan "strategi," yang masing-masing memiliki makna tersendiri. Ketika digabungkan, kedua kata tersebut membentuk sebuah istilah dengan pengertian yang berbeda. Oleh karena itu, sebelum membahas lebih lanjut mengenai manajemen strategi, penting untuk memahami definisi dari "manajemen" dan "strategi" terlebih dahulu.

Menurut Nazarudin (2020), Manajemen merupakan sebuah proses atau kerangka kerja yang mencakup pengarahan serta pembimbingan sekelompok individu menuju pencapaian tujuan organisasi atau maksud tertentu. Dalam hal ini, manajemen berperan sebagai suatu aktivitas, sedangkan individu yang menjalankannya disebut manajer atau pengelola. Dan Menurut David (2011), Strategi merupakan pendekatan yang diterapkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya melalui keputusan dan tindakan yang terkoordinasi.

Menurut Budiman, S., & Suparjo, S. (2021) Manajemen strategi umumnya merupakan serangkaian aktivitas yang terstruktur, mencakup perencanaan, pengorganisasian, penempatan, dan pengawasan. Setiap unsur dalam proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa manajemen berjalan dengan kualitas dan nilai yang optimal. Keberhasilan manajemen strategi sangat bergantung pada dukungan para pelaksana serta kerja sama yang solid dalam mencapai tujuan utama. Sistem yang digunakan dalam manajemen berfungsi sebagai alat integrasi yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain, bergerak secara selaras menuju arah yang sama. Sebagai bagian dari ilmu manajemen, manajemen strategi harus mampu merespons dinamika yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal. Selanjutnya, organisasi perlu menyesuaikan strategi agar dapat merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif.

Strategi bisnis adalah rencana strategis jangka panjang yang dirancang oleh suatu organisasi bertujuan untuk meraih keunggulan bersaing dan mencapai sasaran bisnis, termasuk perluasan pangsa pasar, peningkatan keuntungan, efisiensi dalam operasional, serta pengembangan inovasi pada produk atau layanan (Pearce dan Robinson, 2013). Menurut David (2017), manajemen strategi merupakan perpaduan antara seni dan sains dalam merancang, menerapkan, serta mengevaluasi strategi organisasi guna menghasilkan keputusan lintas fungsi (*cross-functional decisions*). Keputusan ini dibuat untuk mendukung berbagai divisi dalam bekerja sama sebagai satu tim guna mencapai tujuan yang objektif.

## 2.3 Daya Saing

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 tahun 2007 tentang standar proses, daya saing diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan hasil yang lebih baik dan lebih signifikan dalam waktu yang lebih singkat. Kemampuan tersebut mencakup penguatan pangsa pasar, menghubungkan nilai bisnis dengan lingkungan, meningkatkan kinerja, serta mempertahankan posisi yang menguntungkan. Hal ini dapat dicapai dengan menggunakan indikator tertentu sebagai acuan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan dalam daya saing. Porter (2008) menyatakan bahwa persaingan merupakan faktor utama yang menentukan apakah suatu perusahaan akan berhasil atau gagal. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan perusahaan sangat dipengaruhi oleh strategi yang diterapkan dalam menghadapi persaingan. Oleh karena itu, perusahaan perlu

memiliki strategi bersaing, yang menurut Porter adalah usaha untuk menemukan posisi yang menguntungkan dalam persaingan, baik di dalam perusahaan itu sendiri, industri, maupun dalam ruang lingkup persaingan yang lebih luas. Tjiptono dan Chandra (2019) mengemukakan bahwa daya saing dalam sektor jasa, termasuk bimbingan belajar, dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu: Daya saing lembaga bimbingan belajar dipengaruhi oleh kualitas pengajaran yang mencakup kompetensi tenaga pengajar dan metode pembelajaran, keunggulan kurikulum yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan siswa, ketersediaan teknologi pendidikan seperti platform digital dan materi interaktif, hasil akademik siswa dalam mencapai target seleksi masuk perguruan tinggi, serta tingkat brand awareness dan preferensi masyarakat terhadap lembaga tersebut.

Berdasarkan penelitian Soleh dan Handoyo (2024), peningkatan mutu pendidikan menjadi faktor fundamental dalam memperkuat daya saing perguruan tinggi di era globalisasi. Upaya peningkatan mutu ini mencakup pengembangan kompetensi dosen, pembaruan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan industri, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pembelajaran. Kualitas layanan pendidikan yang unggul dinilai mampu meningkatkan kepuasan mahasiswa, reputasi lembaga, dan kepercayaan masyarakat. Selain itu, perguruan tinggi perlu menyeimbangkan antara efisiensi biaya operasional, fleksibilitas akademik, kecepatan layanan, serta inovasi pembelajaran digital agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global. Dengan demikian, daya saing perguruan tinggi tidak hanya ditentukan oleh faktor akademik semata, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam berinovasi dan memberikan layanan pendidikan yang berkualitas secara berkelanjutan.

Sejalan dengan penelitian diatas penelitian yang dilakukan oleh Estrada-Real dan Cantu-Ortiz (2022) dalam *A Data Analytics Approach for University Competitiveness: The QS World University Rankings*, penerapan analisis data menjadi strategi kunci dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi di tingkat global. Melalui pemanfaatan data besar terhadap indikator seperti reputasi akademik, rasio dosen dan mahasiswa, sitasi penelitian, serta tingkat internasionalisasi, perguruan tinggi dapat memperoleh wawasan mendalam mengenai kinerja dan posisi kompetitifnya. Pendekatan berbasis analitik ini membantu lembaga pendidikan tinggi dalam merancang kebijakan strategis yang lebih efektif, memperkuat reputasi akademik, serta meningkatkan kualitas penelitian dan kolaborasi internasional. Selain itu, penggunaan data secara sistematis mendorong budaya inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam tata kelola pendidikan. Dengan demikian, analisis data tidak hanya berfungsi sebagai alat pemeringkatan, tetapi juga sebagai fondasi penting dalam membangun keunggulan kompetitif perguruan tinggi di era transformasi digital dan globalisasi pendidikan.

## **2.4 Kualitas Layanan**

Pelayanan merupakan setiap aktivitas atau tindakan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang bersifat tidak berwujud serta tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan apa pun (Kotler, 2008). Menurut Tjiptono (2012). pelayanan dapat dipahami sebagai suatu sistem yang terdiri dari dua komponen utama, yaitu *service operations* yang umumnya tidak terlihat atau tidak disadari keberadaannya oleh pelanggan (*back office/backstage*) dan *service delivery*

yang bersifat terlihat atau dapat diamati oleh pelanggan (*front office/frontstage*) Persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan terbentuk akibat adanya kesenjangan antara apa yang mereka terima dan apa yang mereka harapkan, yang mempengaruhi kepuasan dan keinginan mereka untuk terus menggunakan layanan tersebut. Menurut Parasuraman dalam Zethaml *et al.*, (2009), kualitas pelayanan mengacu pada persepsi yang dibentuk oleh penyedia layanan dalam aspek teknis dan fisik layanan yang mereka berikan, serta pada proses yang mengarah pada pencapaian kualitas tersebut. Penilaian kualitas layanan oleh pelanggan terbentuk melalui perbandingan antara harapan mereka terhadap layanan dan kenyataan yang mereka rasakan setelah menerima layanan tersebut. Penilaian ini bisa dianalisis melalui lima dimensi utama, yaitu:

1. Keandalan (*reliability*), yang mengukur konsistensi dan ketepatan layanan yang diberikan;
2. Ketanggapan (*responsiveness*), yang merujuk pada kesiapan dan kecepatan dalam menangani permintaan atau keluhan pelanggan;
3. Keyakinan (*assurance*), yang mencerminkan kepercayaan pelanggan terhadap kemampuan dan kompetensi penyedia layanan;
4. Empati (*empathy*), yang berkaitan dengan perhatian dan pemahaman terhadap kebutuhan serta keinginan pelanggan secara individu;
5. Berwujud (*tangibles*), yang mengacu pada elemen-elemen fisik seperti fasilitas, peralatan, dan penampilan karyawan yang dapat mempengaruhi penilaian pelanggan terhadap kualitas layanan.

Tiga komponen utama dalam kualitas jasa menurut Gronroos dalam Tjiptono (1996) dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kualitas Teknis (*Technical Quality*)  
 Kualitas teknis mengacu pada aspek hasil akhir atau keluaran dari layanan yang diterima oleh pelanggan. Dalam konteks ini, dikelompokkan kualitas teknis ke dalam beberapa jenis, yaitu:
  - a. *Search Quality* yaitu aspek-aspek yang dapat dinilai oleh pelanggan sebelum mereka memutuskan untuk membeli atau menggunakan suatu layanan. Contoh nyata dari *search quality* adalah harga suatu layanan, yang dapat dibandingkan sebelum transaksi dilakukan.
  - b. *Experience Quality* yaitu aspek-aspek layanan yang hanya bisa dievaluasi pelanggan setelah mereka benar-benar merasakan atau menggunakan layanan tersebut. Contoh dari kualitas ini termasuk ketepatan waktu dalam penyediaan layanan, kecepatan pelayanan yang diberikan, serta tingkat kerapian hasil akhir dari suatu jasa.
  - c. *Credeence quality* yaitu kualitas yang sangat sulit dinilai oleh pelanggan, bahkan setelah mereka mengonsumsi atau menggunakan layanan tersebut. Misalnya, dalam layanan medis seperti operasi jantung, pasien tidak dapat secara langsung menilai tingkat keberhasilan operasi tersebut tanpa bantuan tenaga ahli atau indikator medis tertentu.
2. *Functional Quality* yaitu Komponen ini lebih berfokus pada bagaimana sebuah layanan disampaikan kepada pelanggan. Dengan kata lain, kualitas fungsional menilai cara interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan selama proses

layanan berlangsung. Aspek ini mencakup sikap dan keterampilan tenaga kerja, kejelasan komunikasi, keramahan, serta kesigapan dalam menanggapi kebutuhan pelanggan.

3. *Corporate Image* yaitu mencerminkan persepsi masyarakat terhadap perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang membentuk citra ini meliputi reputasi perusahaan, daya tarik yang dimiliki oleh perusahaan, kepercayaan publik terhadap layanan yang diberikan, serta kesan profesionalisme yang ditampilkan. Corporate image tidak hanya terbentuk dari kualitas layanan yang diberikan tetapi juga dari berbagai elemen lain seperti strategi pemasaran, tanggung jawab sosial perusahaan, dan pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

Kaufman (2005) menjelaskan bahwa layanan yang berkualitas adalah layanan yang mampu memberikan pengalaman positif dan bermakna bagi pelanggan setelah mereka berinteraksi dengan penyedia layanan. Ia membagi kualitas layanan ke dalam enam tingkatan, yaitu:

1. *Criminal*: merupakan tingkat layanan terendah, di mana pelanggan sama sekali tidak merasakan manfaat dari layanan yang diberikan.
2. *Basic*: layanan pada tingkat ini hanya memberikan sedikit manfaat bagi pelanggan.
3. *Expected*: merupakan tingkat layanan standar yang bersifat biasa atau sesuai harapan umum tanpa ada keistimewaan.
4. *Desired*: layanan sudah memenuhi harapan pelanggan, sehingga menumbuhkan rasa puas dan potensi loyalitas.
5. *Surprising*: layanan pada tingkat ini melebihi harapan pelanggan dan memberikan pengalaman yang istimewa.
6. *Unbelievable*: merupakan tingkat layanan tertinggi, di mana pengalaman yang diterima pelanggan luar biasa dan tak terbayangkan sebelumnya, sehingga pelanggan menjadi sangat loyal serta terdorong untuk merekomendasikannya kepada orang lain.

## 2.5 Kepuasan Pelanggan

Menurut Tjiptono (1997), kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh kreativitas organisasi dalam menangani serta menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul dalam operasional bisnis sehari-hari. Kreativitas ini memungkinkan perusahaan jasa untuk mengatasi tantangan yang sedang berlangsung maupun yang berpotensi muncul di masa depan. Untuk mencapai serta mempertahankan kepuasan pelanggan, organisasi yang bergerak di bidang jasa perlu mengambil empat langkah utama yaitu:

1. Menentukan dan mengenali pelanggan, Organisasi harus mengidentifikasi secara jelas siapa saja pelanggan yang dilayani, termasuk memahami karakteristik, kebutuhan, dan preferensi mereka.
2. Mengetahui sejauh mana harapan pelanggan terhadap kualitas layanan, Organisasi perlu memahami tingkat ekspektasi pelanggan terkait kualitas layanan yang mereka terima agar dapat memberikan pelayanan yang sesuai atau bahkan melebihi harapan.
3. Merancang dan menerapkan strategi peningkatan kualitas layanan, organisasi jasa harus memiliki strategi yang terstruktur dalam meningkatkan mutu



pelayanan kepada pelanggan, baik melalui pengelolaan sumber daya, inovasi, maupun perbaikan sistem kerja.

4. Melakukan evaluasi dan pengukuran kepuasan pelanggan secara berkala, Organisasi harus memiliki mekanisme yang efektif untuk mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari pelanggan guna menilai tingkat kepuasan mereka serta melakukan perbaikan berkelanjutan pada layanan yang diberikan

Menurut Kotler dan Keller (2016), kepuasan pelanggan merujuk pada reaksi emosional yang timbul setelah membandingkan harapan dengan pengalaman nyata terhadap suatu produk atau jasa. Jika layanan atau produk yang diterima sesuai atau melampaui ekspektasi, pelanggan akan merasa puas, sedangkan jika tidak memenuhi harapan, pelanggan akan mengalami kekecewaan. Kepuasan pelanggan diukur melalui tiga indikator utama, yaitu harapan terhadap layanan yang mencerminkan sejauh mana layanan XYZ memenuhi ekspektasi siswa, minat menggunakan kembali dan pengalaman nyata siswa, serta loyalitas dan rekomendasi pelanggan yang menunjukkan kecenderungan siswa untuk merekomendasikan dan kembali memilih layanan BP. Menurut Gao *et al.* (2018), kepuasan pelanggan mencerminkan tingkat kesesuaian antara harapan dan pengalaman nyata yang diperoleh dari suatu produk atau layanan, di mana persepsi ini bersifat subjektif bagi setiap individu. Semakin kecil perbedaan antara ekspektasi dan kenyataan yang dirasakan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dicapai, menunjukkan bahwa kualitas layanan yang diberikan telah berhasil memenuhi atau bahkan melampaui harapan konsumen. Indikator kepuasan pelanggan seperti kesesuaian dengan harapan, minat menggunakan kembali, dan kesediaan merekomendasikan sering kali merujuk pada teori yang dikembangkan oleh Oliver (1997) tentang Expectation-Confirmation Theory (ECT) dan model kepuasan pelanggan dari Kotler dan Keller (2016).

Menurut Berry *et al.* (1994), pelayanan jasa yang diberikan secara optimal merupakan strategi yang dapat menciptakan keuntungan kompetitif bagi perusahaan, karena mampu menarik lebih banyak pelanggan baru. Selain itu, layanan yang berkualitas juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang positif, di mana individu yang terlibat di dalamnya dapat berkembang dan memaksimalkan potensinya. Jasa juga menjadi elemen utama yang mendukung keberhasilan perusahaan, bukan hanya dalam meningkatkan manfaat bagi pelanggan tetapi juga dalam mengurangi beban yang mereka tanggung, tanpa hanya berfokus pada aspek harga.

Menurut Kotler (2016), beberapa perusahaan terkemuka saat ini terus berupaya meningkatkan ekspektasi pelanggan dengan memberikan layanan yang sesuai dengan harapan mereka. Perusahaan-perusahaan ini bergerak menuju konsep Total Customer Satisfaction (TCS) atau kepuasan pelanggan total, yang menekankan pentingnya pencapaian tingkat kepuasan yang tinggi agar pelanggan tetap loyal dan tidak mudah tergoda oleh penawaran dari pesaing. Menurut Michael Porter, dalam upaya menciptakan nilai bagi pelanggan, dikenal konsep rantai nilai (*value chain*). Rantai nilai ini merupakan cara bagi perusahaan untuk menemukan lebih banyak nilai pelanggan dengan mengidentifikasi sembilan aktivitas strategis yang berperan dalam menciptakan nilai serta mempengaruhi struktur biaya dalam suatu industri. Dengan memahami serta mengoptimalkan aktivitas dalam rantai nilai, perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan memberikan nilai yang lebih baik kepada konsumennya.

## 2.6 Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan dan daya saing pada industri jasa yaitu Iyonda dan Yamit (2023) menunjukkan bahwa kualitas layanan pada jasa transportasi Biro M Trans berpengaruh positif secara signifikan terhadap daya saing dan kepuasan pelanggan perusahaan, sehingga semakin baik kualitas layanan yang diberikan, maka daya saing akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan pelanggan perusahaan. Penelitian terdahulu yang lain dapat dilihat ditabel 2.

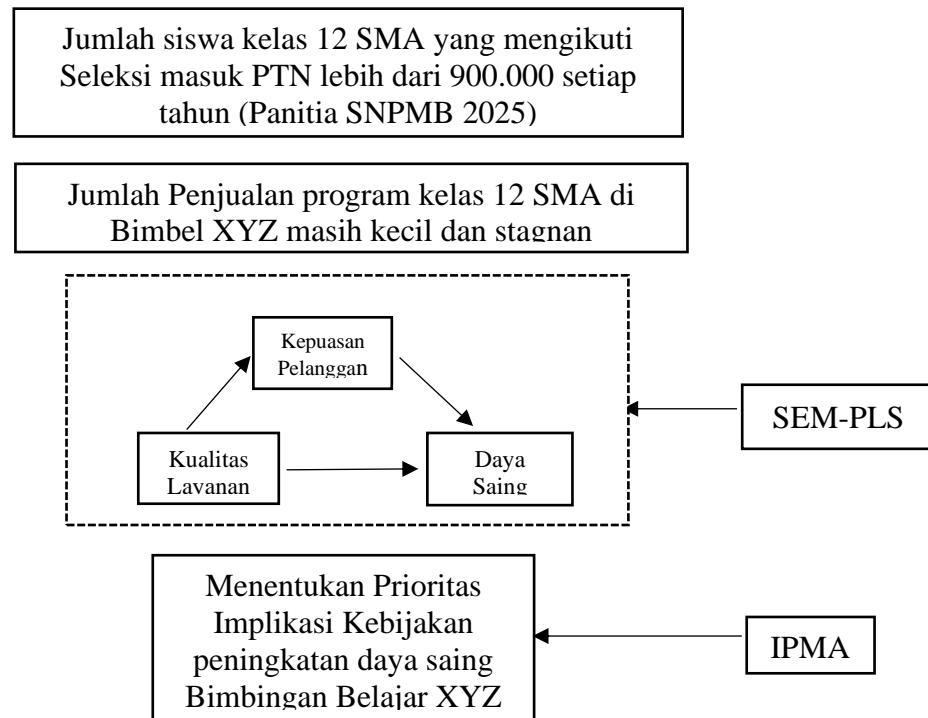
Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode	Hasil
1	Nurul Aini, Muhammad Rizal, dan Siti Handayani (2024) Fakultas Farmasi, Universitas Pelita Harapan	Importance Performance Map Analysis on Hospital Branding	Structural Equation Model (SEM) PLS dan IPMA	Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan citra dan daya saing rumah sakit dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas pelayanan, profesionalisme tenaga medis, serta komunikasi digital yang efektif. Analisis IPMA menunjukkan bahwa indikator kepercayaan pasien dan pelayanan responsif memiliki tingkat kepentingan tinggi namun performa relatif rendah, sehingga menjadi prioritas utama dalam strategi branding rumah sakit.
2	Modis Iyondaa dan Zulian Yamit (2023) Departemen Manajemn, Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia.	Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Daya Saing dan Kepuasan Pelanggan pada Biro Jasa Perjalanan M Trans Wonosobo	Structural Equation Model (SEM) PLS	Kualitas layanan Biro M Trans terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing serta kepuasan pelanggan perusahaan.
3	Ahmad Khaeruddin Nurdina dan Mochammad Nasito (2023) Departemen Manajemn, Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia.	Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Daya Saing Bisnis dan Kinerja Bisnis pada PT. Trans Jogja	Structural Equation Model (SEM) PLS	Peningkatan kualitas pelayanan berkontribusi secara positif terhadap peningkatan daya saing dan kinerja bisnis PT. Trans Jogja.
4	Alvira Zulva Pallefi dan Widiartanto (2017) Departemen Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro	Pengaruh kualitas pelayanan, daya saing destinasi dan pengalaman sebelumnya terhadap keputusan berkunjung kembali dengan kepuasan pengunjung sebagai variabel intervening	Structural Equation Model (SEM) PLS	Kualitas pelayanan dan daya saing destinasi berpengaruh positif terhadap keputusan berkunjung kembali, dengan kepuasan pengunjung sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan tersebut.
5	Candiwan & Wibisono (2020) Universitas Bina Nusantara	<i>Analysis of the Influence of Website Quality to Customer's Loyalty on E-Commerce</i>	Structural Equation Model (SEM) PLS dan IPMA	Kualitas website yang meliputi aspek kegunaan, interaksi layanan, dan kualitas informasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan. Hasil IPMA menunjukkan bahwa dimensi interaksi layanan dan kualitas informasi memiliki tingkat kepentingan tinggi namun performanya masih perlu ditingkatkan untuk mendorong loyalitas pelanggan e-commerce.

- |    |  |   |  |   |
|----|--|---|--|---|
| 6  | Rahmadani, L., Putra, A. D., & Santoso, H. (2023) Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga                                 | <i>Unlocking Economic Value in Healthcare: Applying Importance-Performance Mapping Analysis (IPMA) to Identify Key Drivers of Patient Satisfaction in Medical Check-Up Services</i> | Structural Equation Model (SEM) PLS dan IPMA | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pasien pada layanan medical check-up dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas pelayanan, kecepatan respons, dan kompetensi tenaga medis. Analisis IPMA mengidentifikasi bahwa faktor empati dan fasilitas fisik memiliki tingkat kepentingan tinggi namun performa relatif rendah, sehingga menjadi fokus utama untuk peningkatan nilai ekonomi dan daya saing layanan kesehatan.  |
| 7  | Steela Apfiasari, Erry Rimawan (2023) – Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.  | <i>Analysis of Service Quality Improvement, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Hotel Industry in Serang Banten Using the SEM-PLS Method</i>                          | Structural Equation Model (SEM) PLS dan IPMA | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan di industri perhotelan. Kepuasan pelanggan berperan sebagai variabel mediasi antara kualitas layanan dan loyalitas. Faktor-faktor yang paling berpengaruh adalah keandalan (reliability) dan daya tanggap (responsiveness), sehingga peningkatan kedua aspek ini menjadi prioritas utama untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan hotel di wilayah Serang, Banten.                  |
| 8  | Mohammad Yoga Anang Krisnawan dan Mochammad Tutuk Safirin (2021) Fakultas Teknik Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur | Penerapan metode PLS pada analisis faktor kemampuan daya saing berkelanjutan UMKM batik di kota bangkalan   | Structural Equation Model (SEM) PLS          | Faktor produk, sumber daya, dan infrastruktur berpengaruh besar terhadap daya saing UMKM batik Bangkalan, sedangkan kemampuan usaha, kebijakan pemerintah, dukungan eksternal, dan IPTEK kurang signifikan bahkan cenderung berdampak negatif.  |
| 9  | Prasojo Pribadi, Susi Ari Kristina, Suci Paramitasari Syahlani, & Satibi Satibi (2022) Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta           | <i>Integration of Importance-Performance Analysis into Testing of the Relationship between Hospital Service Performance, Satisfaction and Loyalty with PLS-SEM Approach</i>         | Structural Equation Model (SEM) PLS dan IPA  | Penelitian ini mengintegrasikan analisis kepentingan-kinerja (IPA) dengan pendekatan SEM-PLS untuk mengevaluasi hubungan antara kinerja layanan rumah sakit, kepuasan, dan loyalitas pasien. Hasil menunjukkan bahwa kinerja layanan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pasien. Dimensi yang masuk kuadran “prioritas utama perbaikan” adalah kecepatan pelayanan dan perhatian staf, sementara aspek keandalan dan jaminan sudah berada pada tingkat kinerja tinggi dan perlu dipertahankan. |
| 10 | Rosa Widyanti Djafar, Nurhajati, Siti Asiyah Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Malang  | Peran Kepuasan Sebagai Mediasi Pengaruh Kualitas Layanan dan Brand Image terhadap Loyalitas Lembaga Bimbel  | Structural Equation Model (SEM) PLS          | Kualitas layanan dan citra merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kepuasan pelanggan memediasi pengaruh kualitas layanan dan citra merek terhadap loyalitas pelanggan.   |
| 11 | Julius Nursyamsi, Didin Mukodin, Peni Sawitri (2022) – Universitas Muhammadiyah Gresik   | <i>Analysis of Importance and Performance: Student Satisfaction, Student Loyalty,</i>   | Structural Equation Model                    | Menunjukkan bahwa kualitas layanan, citra institusi, dan kualitas website berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas   |

		<i>and Competitive Advantage in Private Universities</i>	(SEM) PLS dan IPMA	mahasiswa; website quality memiliki nilai importance dan performance paling rendah.
12	Lantip Diat Prasajo; Lia Yuliana; Lastika Ary Prihandoko (2025) Universitas Negeri Yogyakarta & Universitas Sebelas Maret	Research Performance in Higher Education: A PLS-SEM Analysis of Research Atmosphere, Collaboration, Funding, Competence, and Output, Especially for Science and Engineering Facilities in Indonesian Universities	Structural Equation Model (SEM) PLS dan IPMA	Suasana riset, kolaborasi, kompetensi, output berpengaruh signifikan; dana riset saja tidak langsung meningkatkan kompetensi tanpa dukungan lingkungan dan kelembagaan
13	Khairani Ratnasari Siregar; Indra Rachmawati; Heppy Millanyani; Monica Esperanza (2022) Telkom University	IPMA Analysis of Acceptance of Use of Learning Management System (LMS) at Telkom Universtiy	Structural Equation Model (SEM) PLS dan IPMA	Menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan sistem LMS "CeLOE" di kalangan mahasiswa; dengan IPMA untuk melihat mana faktor dengan importance tinggi tetapi performance rendah supaya bisa diperbaiki.
14	Josephine Ie Lyn Chan, Saw Fen Tan, dan Cheng Meng Chew (2025) Wawasan Open University Malaysia	Examining GenAI Readiness and Behavioral Intention of Adult Learners: A PLS-SEM and IPMA Approach	Structural Equation Model (SEM) PLS dan IPMA	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan GenAI (GenAI readiness) yang mencakup <i>ability</i> , <i>ethical awareness</i> , dan <i>cognition</i> berpengaruh positif terhadap niat perilaku ( <i>behavioral intention</i> ) peserta didik dewasa dalam mengadopsi teknologi GenAI.
15	Rachmi Syafa Danar Karina (2025) Universitas Jayabaya, Jakarta, Indonesia	Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Lembaga Bimbingan Belajar "Smart House" Cibubur, Jakarta Timur	SEM-PLS	Analisis IPMA mengidentifikasi <i>ability</i> sebagai aspek penting dengan performa rendah sehingga perlu menjadi prioritas peningkatan dalam pembelajaran jarak jauh (ODL). Kualitas pelayanan dan harga yang wajar di Lembaga Bimbingan Belajar "Smart House" Cibubur berpengaruh positif terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan, sehingga disarankan untuk terus meningkatkan kualitas layanan, menyesuaikan harga, dan melakukan survei kepuasan secara berkala.

## 2.7 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Penelitian

## 2.8 Hipotesis

Menurut Arikunto (2002), hipotesis merupakan suatu pernyataan sementara yang diajukan sebagai jawaban atas permasalahan penelitian, yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui pengujian terhadap data empiris yang diperoleh. Berdasarkan tujuan penelitian serta hasil kajian dari penelitian-penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan Bimbingan Belajar XYZ program kelas 12.
2. H2: Dimensi Bukti Fisik mencerminkan konstruk Kualitas Layanan pada Bimbingan Belajar XYZ program kelas 12 secara signifikan.
3. H3: Dimensi Keandalan mencerminkan konstruk Kualitas Layanan pada Bimbingan Belajar XYZ program kelas 12 secara signifikan.
4. H4: Dimensi Daya Tanggap mencerminkan konstruk Kualitas Layanan pada Bimbingan Belajar XYZ program kelas 12 secara signifikan.
5. H5: Dimensi Jaminan mencerminkan konstruk Kualitas Layanan pada Bimbingan Belajar XYZ program kelas 12 secara signifikan.
6. H6: Dimensi Empati mencerminkan konstruk Kualitas Layanan pada Bimbingan Belajar XYZ program kelas 12 secara signifikan.
7. H7: Kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap daya saing Bimbingan Belajar XYZ program kelas 12.
8. H8: Kualitas Layanan berpengaruh signifikan terhadap daya saing Bimbingan Belajar XYZ program kelas 12.

### III METODE PENELITIAN

#### 3.1 Waktu, Lokasi dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Bimbel XYZ Pusat yang berlokasi di Jl. Cimanggu Permai I No.1, RT.04/RW.08, Kedung Jaya, Kec. Tanah Sareal, Kota Bogor, Jawa Barat. Rangkaian penelitian ini dijadwalkan berlangsung dalam kurun waktu Mei-Juni 2025. Lokasi penelitian dipilih secara sengaja (purposive sampling) mulai dari pemilihan Cabang yang dipilih karena dinilai memiliki karakteristik pelanggan yang sama yang berasal dari perumahan residensial menengah keatas di kota Bekasi dan mempertimbangkan kebutuhan Bimbel XYZ dalam merancang strategi bisnis yang lebih optimal guna meningkatkan daya saing serta jumlah peserta didik. Survei akan dilakukan secara online melalui platform media sosial dan/atau aplikasi pesan online menggunakan formulir Google. Pendekatan yang digunakan dalam metode survei ini adalah deskriptif kuantitatif.

#### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini mengandalkan dua jenis data primer. Data primer pertama adalah data yang diperoleh langsung oleh peneliti melalui pengumpulan di lapangan, data ini dapat berupa catatan hasil kuesioner (Hasan, 2002). Data sekunder diperoleh dari studi literatur melalui buku, Lembaga pemerintahan, dan literatur lainnya yang sekiranya dapat dijadikan rujukan dalam mendukung data primer. Rincian mengenai jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

No	Jenis Data	Komponen Data	Tujuan Penggunaan
1	Primer	Biodata Responden Kuisisioner kepada 115 siswa kelas 12 SMA	Menganalisis Pengaruh Kualitas layanan aspek Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy, Tangibles terhadap kepuasan dan daya saing dengan menggunakan SEM-PLS dan IPMA.
2	Sekunder	Data Persaingan Bimbel Data Keketatan tembus PTN Favorit jalur SNBP dan SNBT	Menganalisis Daya saing Bimbel XYZ untuk pasar kelas 12 SMA di indonesia.

#### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner berbasis online form. Survei ini melibatkan siswa kelas 12 SMA. Penelitian ini menggunakan teknik probability sampling dengan metode random sampling, di mana pengambilan sampel di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel, Pengumpulan data akan dihentikan setelah jumlah sampel mencukupi. Kriteria

sampel dalam penelitian ini adalah siswa yang belajar di XYZ kelas 12 pada TP 2024/2025 di 9 cabang di kota bekasi, dengan rentang usia antara 16-17 tahun baik laki-laki maupun perempuan. Menurut Hair *et al.* (2014), jumlah sampel yang disarankan adalah 5 hingga 10 responden untuk setiap indikator; dalam penelitian ini terdapat 23 indikator, sehingga diperlukan minimal 115 responden. Data yang dikumpulkan melalui survei ini digunakan untuk menentukan alternatif strategi daya saing yang sebelumnya telah diidentifikasi melalui wawancara mendalam. Hasil survei akan membantu dalam menentukan strategi utama yang paling sesuai untuk diimplementasikan oleh perusahaan.

### 3.4 Variabel dan Indikator

Variabel laten yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3 dibawah ini

Tabel 4 Variabel dan definisi operasional penelitian

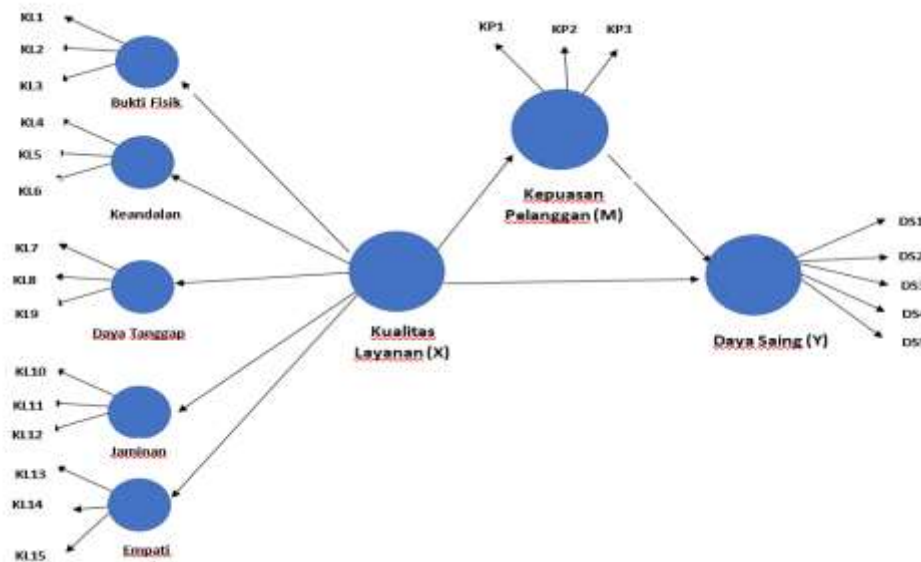
No	Variabel Laten	Jenis Variabel Laten	Definisi Operasional Penelitian
1	Kualitas Pelayanan (X)	Independent/Eksogen	Upaya penyedia jasa dalam memberikan layanan terbaik agar pelanggan merasa puas (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).
2	Kepuasan Pelanggan (M)	Mediator/Intervining	Tingkat perasaan senang atau kecewa yang muncul setelah membandingkan antara harapan pelanggan dengan kinerja aktual yang mereka terima dari suatu produk atau layanan (Kotler & Keller, 2016).
3	Daya Saing (Y)	Dependen/Endogen	Kemampuan suatu perusahaan, organisasi, atau individu untuk mempertahankan dan meningkatkan posisinya di pasar dengan menawarkan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing (Porter, 1990).

Tabel 5 Variabel, symbol, Indikator dan referensi

No	Variabel/Dimensi	Simbol	Indikator	Referensi
1	Kualitas Layanan (X)			
	Bukti fisik	KL1	Kebersihan	Parasuraman dalam Zethaml et al. (2009)
		KL2	Kualitas media Pembelajaran	
		KL3	Kerapihan Guru	
	Keandalan	KL4	Handal dalam menyampaikan materi	
		KL5	Tidak membedakan dalam pelayanan	
		KL6	Kedisiplinan	
	Daya Tanggap	KL7	Sigap dalam menjawab pertanyaan	
		KL8	Cepat dalam memberikan solusi	
		KL9	Jelas dalam menjelaskan	
	Jaminan	KL10	Keahlian guru XYZ	
		KL11	Kesopanan pegawai	
		KL12	Ketuntasan dalam memberikan solusi	
	Empati	KL13	Perhatian guru	
		KL14	Kemudahan dalam mengakses layanan	
		KL15	Kepedulian perkembangan belajar siswa	
2	Kepuasan Pelanggan (M)			
	Kesesuaian terhadap harapan	KP1	Layanan yang diberikan XYZ sesuai dengan harapan saya	Kotler dan Keller (2016)
	Minat menggunakan	KP2	Saya minat les sampai akhir layanan.	
	Terus Kesiediaan merekomendasikan bimbel ke orang lain	KP3	Saya akan merekomendasikan kepada kerabat dan sahabat.	
3	Daya Saing (Y)			
	Kompetensi Guru	DS1	Kualitas Guru BP kompeten	Tjiptono dan Chandra (2019)
	Keunggulan kurikulum	DS2	kurikulum XYZ sesuai dengan kebutuhan siswa	
	Ketersediaan Teknologi	DS3	Bimbel XYZ memiliki platform digital untuk siswa yang handal.	
	Mutu Lulusan	DS4	Mutu lulusan XYZ banyak mengantarkan siswa lulus seleksi masuk perguruan tinggi tinggi	



Brand Awareness dan Preferensi Siswa	DS5	Puas belajar di BP sehingga memilih BP dibanding bimbel lain.
--------------------------------------	-----	---



Gambar 2 Model Hybrid SEM

### 3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta hasil kuesioner pada setiap variabel. Selain itu, digunakan metode top two boxes, analisis SEM-PLS untuk mengkaji hubungan antarvariabel secara lebih mendalam dan untuk implikasi prioritas perbaikan dengan menggunakan analisis *importance-performance Map Analysis* (IPMA).

#### 3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan metode statistik yang digunakan untuk menyajikan dan menggambarkan data yang telah diperoleh secara akurat tanpa bermaksud membuat kesimpulan umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018). Teknik ini mencakup perhitungan statistik deskriptif seperti rata-rata, median, rentang, varians, dan standar deviasi. Data yang dianalisis dapat berupa kata-kata, gambar, maupun bentuk lainnya (Purwanza et al., 2022). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif dimanfaatkan untuk menjelaskan karakteristik responden, yang hasilnya disajikan dalam bentuk persentase pada tabel.

Variabel karakteristik responden mencakup jenis kelamin, usia, jenjang kelas, asal cabang dan lama les di bimbel XYZ. Rincian karakteristik responden yang diperoleh melalui kuesioner disajikan pada Tabel 6.

#### 3.5.2 Top Two Box

Analisis *top two boxes* (TTB) digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan konsumen terhadap berbagai aspek seperti dimensi *tangible*,

*Responsiveness, Assurance, Empaty* dan *Reliability* dengan menggunakan skala Likert 1-5. Metode ini menggabungkan jawaban "setuju" (skor 4) dan "sangat setuju" (skor 5) ke dalam satu kategori TTB. Sebaliknya, jawaban "tidak setuju" (skor 2) dan "sangat tidak setuju" (skor 1) dikelompokkan menjadi *bottom two boxes* (BTB), sementara jawaban netral (skor 3) memiliki kategori tersendiri. Pendekatan ini memudahkan analisis proporsi responden dengan pandangan positif atau negatif terhadap suatu variabel, sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas tentang persepsi responden (Sullivan & Artino, 2013).

### 3.5.3 Analisis Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM)

Model Persamaan Struktural (SEM) merupakan metode analisis multivariat generasi kedua yang memungkinkan pemodelan hubungan linier secara simultan antara variabel yang dapat diamati (indikator) dan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (variabel laten). Dalam SEM, terdapat dua jenis variabel laten, yaitu variabel eksogen ( $\eta$ ) yang berperan sebagai faktor penyebab dalam model, serta variabel endogen ( $\xi$ ) yang dipengaruhi oleh variabel lainnya dalam analisis. Menurut Hair et al. (2014), Partial Least Square (PLS) merupakan metode alternatif dalam model persamaan struktural yang memungkinkan pengujian simultan hubungan antara konstruk laten dengan berbagai indikator. PLS sering disebut sebagai *soft modeling* karena tidak memerlukan asumsi-asumsi ketat, seperti distribusi data yang harus normal secara multivariat, jenis skala pengukuran tertentu, maupun jumlah sampel yang besar.

Menurut Sholihah dan Salamah (2015), metode SEM memiliki beberapa keunggulan, antara lain: (i) memungkinkan estimasi dilakukan secara bersamaan terhadap beberapa persamaan regresi berganda atau model struktural yang terpisah tetapi saling berhubungan; (ii) mampu mengidentifikasi hubungan antar variabel laten; (iii) dapat menganalisis interaksi antara berbagai variabel; (iv) mampu menangani baik model recursive maupun nonrecursive; serta (v) berguna dalam mengukur besarnya pengaruh langsung, tidak langsung, maupun total dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Dalam metode SEM, terdapat dua jenis variabel laten, yaitu endogen dan eksogen. Variabel laten endogen merupakan variabel yang setidaknya pernah berperan sebagai variabel terikat dalam suatu persamaan, meskipun dalam persamaan lain dalam model tersebut dapat berfungsi sebagai variabel bebas. Sementara itu, variabel laten eksogen adalah variabel yang berperan sebagai variabel bebas dalam model. Variabel endogen biasanya dilambangkan dengan  $\eta$  (eta), sedangkan variabel eksogen dilambangkan dengan  $\xi$ .

Dalam model Structural Equation Modeling (SEM), terdapat tiga komponen utama yang membentuk struktur analisisnya yaitu:

#### 1. Variabel

Variabel terbagi menjadi variabel laten dan variabel indikator.

- a. Variabel Laten, merupakan variabel utama dalam analisis SEM yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi direpresentasikan oleh indikator-indikator tertentu. Biasanya, variabel ini menggambarkan aspek seperti perilaku, perasaan, motivasi, atau kepuasan. Variabel laten terbagi menjadi dua jenis, yaitu: Variabel Laten Eksogen (variabel bebas), yang berfungsi sebagai faktor penyebab dalam model dan Variabel Laten Endogen (variabel terikat), yang dipengaruhi oleh variabel laten eksogen dan diberi simbol  $Y$ .

- b. Variabel Indikator, merupakan variabel yang dapat diamati secara langsung dan digunakan untuk mengukur variabel laten. Indikator ini biasanya diperoleh dari pernyataan-pernyataan dalam kuesioner atau instrumen pengukuran lainnya yang secara empiris merepresentasikan variabel yang sedang diteliti.

## 2. Model

Terdapat dua jenis model utama, yaitu model struktural dan model pengukuran, yang berfungsi untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam analisis SEM.

- a. Model Struktural, Model ini menggambarkan keterkaitan antara variabel laten, yang umumnya berbentuk hubungan linier. Dalam model ini: Hubungan antara variabel laten eksogen dan variabel laten endogen direpresentasikan dengan simbol  $\gamma$  (gamma) dan Hubungan antara variabel laten endogen dengan variabel laten lainnya dalam model dinyatakan dengan  $\beta$  (beta).
- b. Model pengukuran, Model pengukuran menjelaskan bagaimana variabel laten direpresentasikan oleh sejumlah indikator yang dapat diamati secara langsung. Dalam model ini: Hubungan antara variabel laten dan indikatornya ditunjukkan dengan faktor muatan (loading factor) yang dilambangkan dengan  $\lambda$  dan Pada bagian variabel eksogen, faktor muatan diberikan notasi  $\lambda X1$ , sedangkan pada variabel endogen diberi notasi  $\lambda X2$  dan  $\lambda Y$ .

## 3. Kesalahan (error)

terdapat dua jenis kesalahan yang dapat memengaruhi keakuratan model, yaitu kesalahan struktural dan kesalahan pengukuran.

- a. Kesalahan Struktural, Variabel laten bebas tidak selalu mampu memprediksi variabel terikat secara sempurna. Oleh karena itu, dalam model SEM sering kali ditambahkan komponen kesalahan struktural untuk memperhitungkan ketidaksempurnaan dalam hubungan antar variabel laten.
- b. Kesalahan Pengukuran, Variabel yang dapat diamati (indikator) dalam SEM tidak sepenuhnya merepresentasikan variabel laten yang diukurnya. Untuk mengatasi keterbatasan ini, komponen kesalahan pengukuran dimasukkan ke dalam model guna memperhitungkan kemungkinan penyimpangan dalam pengukuran variabel laten.

Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) merupakan metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut Yamin dan Kurniawan (2009), SEM memungkinkan analisis keterkaitan serta hubungan antara variabel laten dan manifest. proses analisis PLS-SEM terdiri dari tiga tahapan utama:

### 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Tahapan ini bertujuan untuk mengukur validitas dan reliabilitas hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Menurut Ghazali (2011), evaluasi terhadap outer model dilakukan melalui beberapa kriteria, yaitu:

- a. Convergent validity, digunakan untuk menilai validitas indikator reflektif. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 atau *loading factor* terhadap konstruknya lebih dari 0,50.
  - b. Discriminant validity, diukur dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE), di mana konstruk dianggap memenuhi syarat apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50.
  - c. Composite reliability, digunakan untuk menguji reliabilitas kumpulan indikator yang merepresentasikan suatu konstruk. Tingkat reliabilitas dianggap baik apabila nilai composite reliability melebihi 0,60.
2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)
- Tahap ini berfokus pada hubungan antara variabel laten dalam model dan mencakup beberapa aspek berikut:
- a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ), Nilai  $R^2$  menunjukkan sejauh mana variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin baik model dalam menjelaskan variasi yang terjadi.
  - b. Koefisien Jalur (Path Coefficients), Koefisien jalur menggambarkan kekuatan serta arah hubungan antara variabel laten. Jika koefisien jalur menunjukkan nilai yang signifikan, maka hubungan antara konstruk-konstruk dalam model dapat dikatakan kuat.
3. Pengujian Hipotesis
- Pada tahap ini, hipotesis diuji untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel laten. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *t-statistik* dan nilai *probabilitas* (*p-value*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping*. Jika nilai *t-statistik* lebih besar dari nilai kritis yang ditentukan dan *p-value* lebih kecil dari batas signifikansi (misalnya 0,05), maka hipotesis dianggap signifikan.

### 3.6 Importance-Performance Map Anaysis (IPMA)

*Importance Performance Matrix Analysis* (IPMA) adalah metode yang digunakan untuk mengenali atribut atau indikator dari suatu produk maupun layanan yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki guna memperbaiki serta meningkatkan kualitas layanan (Minta & Stephen, 2017). *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) adalah teknik analisis yang sering digunakan bersamaan dengan metode SEM-PLS untuk memperkuat temuan penelitian serta membantu pengambilan keputusan pada tingkat manajerial. Analisis ini berfungsi untuk mengidentifikasi tingkat kepentingan (*importance*) dan kinerja (*performance*) suatu variabel dengan menilai rata-rata skor konstruk laten. Melalui IPMA, peneliti dapat mengetahui konstruk mana yang memiliki tingkat kepentingan tinggi atau rendah, sekaligus menilai apakah kinerjanya sudah baik atau masih perlu ditingkatkan (Hair et al., 2022).

IPMA menampilkan dua dimensi utama, yaitu:

1. *Importance* (Total Effects), yang menggambarkan seberapa kuat pengaruh suatu konstruk atau indikator terhadap variabel tujuan, seperti tingkat kepuasan pelanggan.
2. *Performance* (nilai rata-rata terstandarisasi) menggambarkan sejauh mana tingkat kinerja aktual dari suatu atribut menurut persepsi responden atau pengguna.

*Importance–Performance Map Analysis* (IPMA) merupakan teknik analisis yang digunakan untuk memberikan panduan strategis dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja dengan menekankan prioritas perbaikan. Konsep ini pertama kali dikembangkan oleh Martilla dan James (1977) melalui *Importance–Performance Analysis* yang berfokus pada pemetaan tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*) suatu atribut atau variabel guna mengidentifikasi aspek yang memerlukan perhatian khusus.

Penelitian ini menggunakan *Importance-Performance Matrix Analysis* (IPMA) untuk memperoleh implikasi manajerial yang paling relevan dalam meningkatkan daya saing Bimbel XYX melalui peningkatan kualitas layanan dan kepuasan layanan. Pendekatan IPMA memperluas hasil analisis PLS-SEM dengan memanfaatkan skor variabel laten, sehingga dapat mengidentifikasi atribut layanan yang paling membutuhkan perhatian dan perbaikan. Dalam konteks manajemen pendidikan, metode ini memberikan wawasan bagi Bimbel XYX mengenai aspek layanan mana yang perlu difokuskan guna meningkatkan kepuasan siswa dan loyalitas mereka sebagai bentuk keunggulan kompetitif.

Untuk konstruk endogen yang merepresentasikan daya saing, IPMA membandingkan total importance dengan nilai rata-rata kinerja variabel laten untuk menunjukkan area yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja lembaga. Agar hasil analisis lebih terukur dan mudah dibandingkan, digunakan skala kinerja 0–100, di mana 0 menunjukkan kinerja terendah dan 100 menunjukkan kinerja tertinggi (Afthanorhan, 2014). Skala tersebut dikelompokkan menjadi lima kategori, yaitu 0–20 (sangat rendah), 21–40 (rendah), 41–60 (sedang), 61–80 (tinggi), dan 81–100 (sangat tinggi). Hasil analisis ini diharapkan dapat menjadi dasar strategis bagi Bimbel XYX untuk menentukan prioritas peningkatan layanan yang mampu memperkuat kepuasan dan daya saingnya di industri bimbingan belajar.

## IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah individu yang menggunakan jasa bimbingan belajar XYZ di kelas 12 SMA pada tahun pelajaran 2024/2025 di 8 cabang regional bekasi. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 115 siswa yang berdomisili Bekasi dan Cibubur. Kuisisioner disebarakan secara online menggunakan google form oleh bimbingan konseling cabang. Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat kelas dan cabang dimana siswa belajar.

Tabel 6 Variabel dan definisi operasional penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	56	48.70%
	Wanita	59	51.30%
Usia	17	40	34.78%
	18	68	59.13%
	19	7	6.09%
Kelas	12	114	99.13%
	Alumni	1	0.87%
Lama Les	1 Tahun Pelajaran	59	51.30%
	2 Tahun Pelajaran	21	18.26%
	>2 Tahun Pelajaran	35	30.43%
Cabang	Galaxy	15	13.04%
	Kemang Prtama	12	10.43%
	Summarecon Bekasi	28	24.35%
	Harapan Indah	7	6.09%
	Grand Wisata	13	11.30%
	Cikarang	18	15.65%
	Cibubur	16	13.91%
	Citrigran	6	5.22%

#### 4.1.1 Jenis Kelamin dan Usia dan jenjang Kelas

Berdasarkan data analisis deskriptif pada tabel 6 diatas, responden penelitian terdiri dari 56 siswa laki-laki (48,70%) dan 59 siswa perempuan (51,30%), dengan proporsi yang relatif seimbang sehingga menunjukkan bahwa Bimbel XYZ dengan proporsi yang relatif seimbang sehingga menunjukkan sebaran responden berdasarkan jenis kelamin cukup merata. Pemilihan responden secara acak (random) turut memperkuat keterwakilan data, sehingga hasil penelitian dapat mencerminkan kondisi nyata populasi siswa Bimbel XYZ. Dari segi usia, mayoritas responden berusia 18 tahun sebanyak 68 orang (59,13%), diikuti 40 orang berusia 17 tahun (34,78%) dan 7 orang berusia 19 tahun (6,09%). Sebagian besar responden berada pada usia standar kelas 12, yaitu 17–18 tahun, hanya ada 1 responden siswa alumni yang merupakan lulusan tahun lalu yaitu TP 2023/2024.

#### 4.1.2 Lama Les di Bimbingan Belajar XYZ

Dari data dalam tabel 6 diatas, bahwa distribusi responden berdasarkan lama mengikuti les di Bimbel XYZ relatif seimbang antara siswa baru dan siswa lama. Sebanyak 59 siswa (51,30%) tercatat mengikuti les selama 1 tahun pelajaran, yang umumnya merupakan peserta baru yang bergabung pada tahun terakhir sekolah menengah untuk mempersiapkan ujian akhir dan seleksi perguruan tinggi. Selain itu, terdapat 21 siswa (18,26%) yang telah belajar selama 2 tahun, serta 35 siswa (30,43%) yang mengikuti les lebih dari 2 tahun, menggambarkan keberadaan kelompok siswa lama dengan tingkat loyalitas tinggi terhadap layanan Bimbel XYZ. Sebaran ini mencerminkan kemampuan lembaga untuk menarik siswa baru sekaligus mempertahankan siswa lama, sehingga dapat dijadikan indikator mutu layanan dan keberhasilan program pembelajaran yang diselenggarakan.

#### 4.1.3 Asal Cabang Responden

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, responden penelitian berasal dari berbagai cabang Bimbel XYZ yang mayoritas berlokasi di kawasan residensial menengah ke atas, sehingga karakteristik siswa relatif serupa. Cabang Summarecon Bekasi memiliki jumlah responden tertinggi yaitu 28 siswa (24,35%), diikuti Cikarang (jababeka) sebanyak 18 siswa (15,65%) dan Cibubur (Kota Wisata) 16 siswa (13,91%). Sementara itu, cabang Galaxy tercatat 15 siswa (13,04%), Grand Wisata 13 siswa (11,30%), Kemang Pratama 12 siswa (10,43%), Harapan Indah 7 siswa (6,09%), dan Citragran 6 siswa (5,22%). Sebaran ini menunjukkan keterwakilan yang cukup baik dari seluruh cabang dengan latar belakang sosial ekonomi yang relatif homogen, sehingga hasil penelitian dapat mencerminkan persepsi siswa di lingkungan residensial menengah ke atas secara umum.

### 4.2 Deskripsi Indikator Variabel

Deskripsi indikator pada setiap variabel disusun untuk mempermudah proses analisis kuantitatif dan penarikan kesimpulan menggunakan teknik *top two box score*. Kuesioner penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat kualitas layanan, kepuasan siswa, serta daya saing Bimbel XYZ, sehingga hasil analisis dapat memberikan dasar yang lebih akurat dalam merumuskan strategi peningkatan mutu layanan dan pengembangan daya saing Bimbel XYZ.

#### 4.2.1 Kualitas Layanan

Kualitas layanan merupakan konsep penting dalam menilai mutu pelayanan yang diberikan oleh suatu lembaga, yang diukur melalui lima dimensi utama, yaitu tangibles (bukti fisik), reliability (keandalan), responsiveness (daya tanggap), assurance (jaminan), dan empathy (empati). Setiap dimensi ini berperan dalam membentuk persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan secara keseluruhan, sehingga dapat menjadi dasar evaluasi dan peningkatan mutu pelayanan.

### 3. Tangibles (Bukti Fisik)

Tangibles (bukti fisik) adalah dimensi kualitas layanan yang menekankan aspek nyata dari pelayanan, seperti kebersihan, kualitas sarana pembelajaran, serta penampilan staf. Tabel 7 menunjukkan persentase setiap indikator bukti fisik.

Tabel 7 Persentase setiap indikator bukti fisik

Simbol	Indikator	Persentase (%)		
		Tidak Setuju	Netral	Setuju
KL1	Kebersihan	1.74%	3.48%	94.78%
KL2	Kualitas Media Pembelajaran	1.74%	6.96%	91.30%
KL3	Kerapihan Pegawai	2.61%	1.74%	95.65%

Dalam variabel bukti fisik, kerapihan pegawai (KL3) yaitu sebesar 95,65% responden menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai, khususnya guru dan staf, dinilai memiliki penampilan yang rapi dan profesional, sehingga memberikan kesan positif terhadap kualitas layanan. Sedangkan persentase terendah terdapat pada indikator kualitas media pembelajaran (KL2), dengan 91,30% responden setuju. Walaupun menjadi yang terendah, angka ini tetap menunjukkan penilaian positif, bahwa media pembelajaran sudah memadai untuk menunjang proses belajar mengajar, namun masih memiliki ruang untuk peningkatan kualitas dan variasi media.

### 4. Reliability (Keandalan)

Reliability (Keandalan) adalah dimensi kualitas layanan yang menekankan kemampuan lembaga dalam memberikan layanan secara konsisten, tepat waktu, dan sesuai dengan janji atau standar yang telah ditetapkan. Dimensi ini mencakup handal pelayanan, tidak membedakan pelayanan, serta kedisiplinan. Tabel 8 menunjukkan persentase setiap indikator keandalan.

Tabel 8 Persentase setiap indikator Keandalan

Simbol	Indikator	Persentase (%)		
		Tidak Setuju	Netral	Setuju
KL4	Handal Dalam Menyampaikan Materi	0.87%	13.91%	85.22%
KL5	Tidak Membedakan Dalam Pelayanan	3.48%	6.09%	90.43%
KL6	Kedisiplinan	5.22%	10.43%	84.35%

Dalam variabel keandalan, Indikator dengan persentase tertinggi adalah tidak membedakan dalam pelayanan (KL5), yaitu sebesar 90,43% responden menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru dan staf bimbel XYZ memberikan pelayanan yang adil dan merata kepada seluruh peserta didik, sehingga menciptakan kepercayaan dan kepuasan terhadap kualitas layanan. Sedangkan persentase terendah terdapat pada indikator kedisiplinan (KL6), dengan 84,35%



responden setuju. Indikator ini menjadi yang terendah, indikator ini yang menjadi fokus perbaikan untuk indikator keandalan.

### 5. *Responsiveness (Daya Tanggap)*

Responsiveness (Daya Tanggap) adalah dimensi kualitas layanan yang menekankan kemampuan lembaga dalam merespon kebutuhan dan permintaan peserta didik atau pelanggan dengan cepat, tepat, dan penuh perhatian. Dimensi ini mencakup kecepatan menanggapi pertanyaan, kesigapan dalam membantu peserta didik, serta kesiapan memberikan informasi yang dibutuhkan. Tabel 9 menunjukkan persentase setiap indikator daya tanggap.

Tabel 9 Persentase setiap indikator Daya Tanggap

Simbol	Indikator	Persentase (%)		
		Tidak Setuju	Netral	Setuju
KL7	Sigap dalam menjawab pertanyaan	0.87%	5.22%	93.91%
KL8	Kecepatan dalam memberikan solusi	1.74	1.74%	96.52%
KL9	Jelas dalam menjelaskan	0.87%	5.22%	93.91%

Dalam variabel daya tanggap, indikator dengan persentase tertinggi adalah kecepatan dalam memberikan solusi (KL5), yaitu sebesar 96,52% responden menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru dan staf Bimbel XYZ mampu memberikan solusi dengan cepat terhadap masalah atau pertanyaan peserta didik, sehingga menciptakan kepuasan dan kepercayaan terhadap layanan. Sedangkan persentase pada indikator jelas dalam menjelaskan (KL6), dengan 93,91% responden setuju. Data ini menjadi fokus perbaikan untuk meningkatkan kualitas penjelasan agar lebih mudah dipahami oleh peserta didik.

### 6. *Assurance (Jaminan)*

Assurance (Jaminan) adalah dimensi kualitas layanan yang menekankan kemampuan lembaga dalam memberikan rasa percaya, keamanan, dan keyakinan kepada peserta didik atau pelanggan melalui kompetensi, pengetahuan, dan sikap profesional staf. Dimensi ini mencakup keahlian guru dan staf, kesopanan pegawai, serta ketuntasan dalam memberikan solusi. Tabel 10 menunjukkan persentase setiap indikator jaminan.

Tabel 10 Persentase setiap indikator Daya Tanggap

Simbol	Indikator	Persentase (%)		
		Tidak Setuju	Netral	Setuju
KL10	Keahlian Guru BP	1.74%	6.09%	92.17%
KL11	Kesopanan Pegawai	1.74%	0.87%	97.39%
KL12	Ketuntasan Dalam memberikan solusi	0.87%	5.22%	93.91%

Dalam variabel jaminan, indikator dengan persentase tertinggi adalah kesopanan pegawai (KL11), yaitu sebesar 97,39% responden menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru dan staf Bimbel XYZ memberikan pelayanan dengan sikap yang sopan dan profesional, sehingga menciptakan rasa percaya dan kenyamanan bagi peserta didik. Sedangkan persentase terendah terdapat pada indikator keahlian guru BP (KL10), dengan 92,17% responden setuju. Meskipun menjadi yang terendah, ini menjadi fokus perbaikan untuk meningkatkan kompetensi guru dalam memberikan bimbingan dan pelayanan yang lebih handal.

### 7. *Emphaty* (Empati)

Empathy (Empati) adalah dimensi kualitas layanan yang menekankan kemampuan lembaga dalam memahami kebutuhan, perasaan, dan harapan peserta didik atau pelanggan secara personal, serta memberikan perhatian yang tulus dan layanan yang bersifat individual. Dimensi ini mencakup perhatian terhadap peserta didik, kesediaan membantu secara personal, serta kemampuan memahami kebutuhan masing-masing peserta didik. Tabel 11 menunjukkan persentase setiap indikator empati.

Tabel 11 Persentase setiap indicator Daya Tanggap

Simbol	Indikator	<u>Persentase (%)</u>		
		Tidak Setuju	Netral	Setuju
KL13	Perhatian guru	0.87%	6.96%	92.17%
KL14	Kemudahan dalam mengakses layanan	2.61%	3.48%	93.91%
KL15	Kepedulian perkembangan belajar siswa	1.74%	11.30%	86.96%

Dalam variabel empati, indikator dengan persentase tertinggi adalah kemudahan dalam mengakses layanan (KL14), yaitu sebesar 93,91% responden menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa guru dan staf Bimbel XYZ mempermudah peserta didik dalam mengakses layanan, sehingga menciptakan kenyamanan dan kepuasan terhadap layanan yang diberikan. Sedangkan persentase terendah terdapat pada indikator kepedulian terhadap perkembangan belajar siswa (KL15), dengan 86,96% responden setuju. Indikator ini menjadi terendah dan menjadi fokus perbaikan untuk meningkatkan perhatian guru terhadap perkembangan belajar setiap peserta didik secara lebih individual.

### 4.2.2 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan Pelanggan adalah tingkat kesenangan atau kecewa peserta didik atau pelanggan terhadap layanan yang diterima, berdasarkan kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dirasakan. Ini mencakup kesesuaian terhadap harapan, minat menggunakan terus dan kesediaan merekomendasikan bimbel ke orang lain. Tabel 12 menunjukkan persentase setiap indikator kepuasan pelanggan.

Tabel 12 Persentase setiap indikator Kepuasan Pelanggan

Simbol	Indikator	Persentase (%)		
		Tidak Setuju	Netral	Setuju
KP1	Layanan Sesuai dengan harapan	1.74%	6.09%	92.17%
KP2	Minat les sampai akhir layanan	2.61%	8.70%	84.35%
KP3	Kesediaan merekomendasikan ke orang lain	5.22%	16.50%	78.26%

Berdasarkan data tabel 12, secara keseluruhan tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang positif, di mana mayoritas pelanggan menyatakan "Setuju" pada ketiga indikator. Indikator KP1 (Layanan Sesuai dengan harapan) memiliki persentase setuju tertinggi yaitu 92.17%, menunjukkan keberhasilan dalam memenuhi ekspektasi utama pelanggan. Sedangkan indikator KP3 (Kesediaan merekomendasikan ke orang lain) meraih 78.26% yang setuju, indikator ini menjadi yang terendah dan menjadi fokus perbaikan untuk meningkatkan loyalitas dan kesediaan mempromosikan bimbel XYZ kepada orang lain.

#### 4.2.3 Daya Saing

Daya Saing merupakan kemampuan lembaga dalam mempertahankan dan meningkatkan posisinya di tengah persaingan, melalui pelayanan yang unggul dan bernilai tambah bagi peserta didik atau pelanggan. Variabel ini mencakup keunggulan kompetensi guru, kesesuaian kurikulum, ketersediaan teknologi, mutu lulusan dan reputasi Bimbel XYZ. Tabel 13 menunjukkan persentase setiap indikator daya saing.

Tabel 13 Persentase setiap indikator Daya Saing

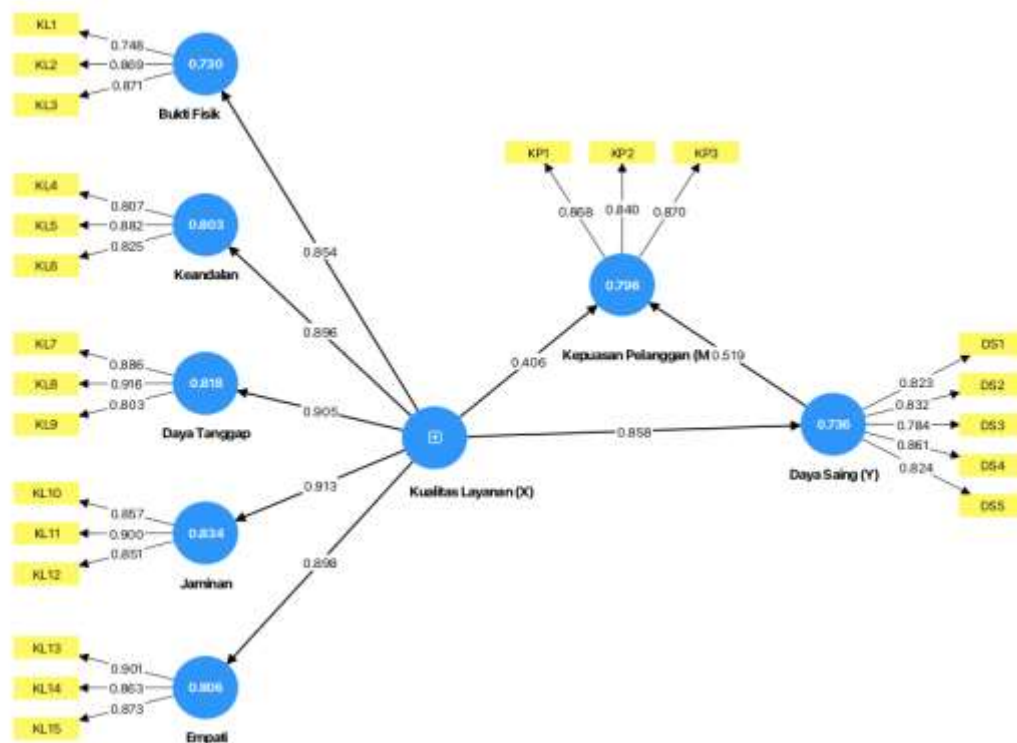
Simbol	Indikator	Persentase (%)		
		Tidak Setuju	Netral	Setuju
DS1	Keunggulan kompetensi Guru	0.87%	6.09%	92.17%
DS2	Kesesuaian Kurikulum	1.74%	8.70%	89.57%
DS3	Ketersediaan Teknologi	1.74%	13.90%	84.35%
DS4	Keunggulan Mutu Lulusan	1.74%	11.30%	86.96%
DS5	Brand Awareness dan Preferensi Siswa	4.35%	17.39%	78.26%

Berdasarkan Tabel 13, dapat diinterpretasikan bahwa daya saing bimbel XYZ secara keseluruhan sudah baik, di mana mayoritas responden menyatakan "Setuju" pada setiap indikator. Keunggulan kompetensi Guru (DS1) menunjukkan

persentase setuju tertinggi yaitu 92.17%, menegaskan bahwa kualitas pengajar adalah aset utama yang diakui pelanggan. Meskipun demikian, Brand Awareness dan Preferensi Siswa (DS5) memiliki persentase setuju terendah yaitu 78.26%, menunjukkan bahwa meskipun layanan yang diberikan berkualitas, upaya untuk meningkatkan kesadaran merek dan preferensi di kalangan siswa masih perlu ditingkatkan agar lebih banyak pelanggan yang bersedia memilih dan mempromosikan layanan bimbel XYZ.

### 4.3 Skema Model Partial Least Square (PLS)

Analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS) digunakan untuk melakukan validasi terhadap model pengukuran sekaligus menguji model struktural dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0. Data yang dianalisis berasal dari kuesioner yang mengukur model pembentukan daya saing melalui tingkat kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Tahapan dalam analisis SEM PLS mencakup perancangan model pengukuran (outer model) serta model struktural (inner model). Berikut ini adalah skema model program PLS yang diujikan:



Gambar 3 Nilai *loading factor* model SEM PLS

#### 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) berfokus pada evaluasi kualitas konstruk melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen ditentukan menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE), di mana konstruk dianggap memenuhi syarat apabila  $AVE \geq 0,5$ . Sementara itu, validitas diskriminan

dipastikan dengan membandingkan hubungan antar konstruk laten, yaitu korelasi antar konstruk eksogen harus  $< 0,85$ , dan nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk harus lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk tersebut. Untuk uji reliabilitas, indikator dievaluasi melalui nilai kuadrat loading faktor pada konstruk reflektif, serta diuji kembali dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability guna memastikan konsistensi internal instrumen yang digunakan.

### 1. Validitas Konvergen

Dalam evaluasi model pengukuran indikator reflektif, kriteria validitas konvergen ditunjukkan melalui nilai *loading factor* yang harus berada di atas 0,7. Apabila terdapat indikator dengan nilai *loading* di bawah 0,7, maka model awal perlu ditinjau dan dihitung ulang agar keseluruhan indikator reflektif dapat memenuhi standar dengan nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7.

Tabel 14 Nilai *Outer Loading*

No	Variabel/Dimensi	Simbol	Indikator	<i>Loading Factor</i>
1	Kualitas Layanan (X)			
	Bukti fisik	KL1	Kebersihan	0.748
		KL2	Kualitas media Pembelajaran	0.869
	Keandalan	KL3	Kerapihan Guru	0.871
		KL4	Handal dalam menyampaikan materi	0.807
		KL5	Tidak membedakan dalam pelayanan	0.882
	Daya Tanggap	KL6	Kedisiplinan	0.825
		KL7	Sigap dalam menjawab pertanyaan	0.886
		KL8	Kecepatan dalam memberikan solusi	0.916
	Jaminan	KL9	Jelas dalam menjelaskan	0.803
		KL10	Keahlian guru XYZ	0.857
		KL11	Kesopanan pegawai	0.900
		KL12	Ketuntasan dalam memberikan solusi	0.851
	Empati	KL13	Perhatian guru	0.901
		KL14	Kemudahan dalam mengakses layanan	0.863
		KL15	Kepedulian perkembangan belajar siswa	0.873
2	Kepuasan Pelanggan (M)			
	Kesesuaian terhadap harapan	KP1	Layanan yang diberikan XYZ sesuai dengan harapan saya	0.868

Minat menggunakan Terus	KP2	Saya minat les sampai akhir layanan.	0.840
Kesediaan merekomendasikan bimbel ke orang lain	KP3	Saya akan merekomendasikan kepada kerabat dan sahabat.	0.870
<hr/>			
3 Daya Saing (Y)			
Kompetensi Guru	DS1	Kualitas Guru BP kompeten	0.823
Keunggulan kurikulum	DS2	kurikulum XYZ sesuai dengan kebutuhan siswa	0.832
Ketersediaan Teknologi	DS3	Bimbel XYZ memiliki platform digital untuk siswa yang handal.	0.784
Mutu Lulusan	DS4	Mutu lulusan XYZ banyak mengantarkan siswa lulus seleksi masuk perguruan tinggi tinggi	0.861
Brand Awareness dan Preferensi Siswa	DS5	Puas belajar di BP sehingga memilih BP dibanding bimbel lain.	0.824

Berdasarkan Tabel 14, dapat dilihat bahwa sebagian besar indikator variabel penelitian memiliki nilai outer loading di atas 0,7. Mengacu pada pendapat Ghozali (2014), nilai outer loading dalam rentang 0,5–0,6 masih dapat diterima sebagai kriteria *convergent validity*. Dengan demikian, karena tidak terdapat indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah 0,5, maka seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian serta dapat dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Pada variabel kualitas layanan untuk dimensi bukti fisik, indikator dengan nilai tertinggi adalah kerapihan guru, diartikan bahwa kerapihan guru menjadi ciri khas dari BP. Pada variabel kualitas layanan untuk dimensi keandalan, indikator dengan tertinggi adalah guru XYZ tidak membedakan perlakuan kepada siswa, diartikan bahwa Program anak emas (PAES) yang menjadi program unggulan XYZ dirasakan oleh siswa kelas 12 SMA. Pada variabel kualitas layanan untuk dimensi daya tanggap, indikator dengan nilai tertinggi adalah kecepatan guru dalam memberikan solusi ketika pembelajaran keada siswa. Pada variabel kualitas layanan untuk dimensi jaminan, indikator dengan nilai tertinggi adalah Kesopanan ketika melayani siswa, diartikan bahwa tagline XYZ akhlak terpuji dapat terlihat dari perlakuan guru kepada siswa. Pada variabel kualitas layanan untuk dimensi empati, indikator dengan nilai tertinggi adalah Perhatian ketika melayani siswa, diartikan bahwa program guru pembimbing atau wali kelas dirasakan oleh siswa.

Pada variabel kepuasan pelanggan, indikator dengan nilai tertinggi adalah Bersedia merekomendasikan kepada relasi atau referal, diartikan bahwa siswa tertarik menjadi agen referral BP. Pada variabel daya saing,

indikator dengan nilai tertinggi adalah Jumlah mutu lulusan XYZ yang sukses banyak, diartikan bahwa siswa memilih XYZ karena terbukti banyak meloloskan siswa ke PTN Favorit.

Selain melalui pengamatan nilai cross loading, discriminant validity juga dapat dievaluasi dengan metode lain, yakni dengan meninjau nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap indikator. Suatu model dianggap baik apabila nilai AVE memenuhi ketentuan, yaitu lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2014).

Tabel 15 Variabel dan definisi operasional penelitian

<b>Variabel</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Kualitas Layanan (X)	0.588
Bukti Fisik	0.691
Keandalan	0.704
Daya Tanggap	0.756
Jaminan	0.756
Empati	0.773
Kepuasan Pelanggan (M)	0.739
Daya Saing (Y)	0.681

Merujuk pada data pada Tabel 15, terlihat bahwa nilai AVE untuk variabel Kualitas Layanan, Bukti Fisik, Keandalan, Daya tanggap, jaminan, Empati, Kepuasan Pelanggan dan Daya saing semuanya lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel telah memenuhi kriteria dan memiliki validitas konvergen yang baik.

## 2. Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai cross loading pada setiap indikator. Suatu indikator dikatakan memenuhi kriteria discriminant validity apabila nilai cross loading terhadap konstruk yang diukur lebih tinggi dibandingkan nilai cross loading indikator tersebut terhadap konstruk lain (Ghozali, 2014). Dengan kata lain, indikator harus memiliki tingkat keterkaitan yang paling kuat pada variabel asalnya, sehingga dapat dipastikan bahwa indikator tersebut benar-benar merepresentasikan konstruk yang dimaksud, bukan konstruk lain. Oleh karena itu, nilai cross loading menjadi salah satu dasar penting dalam memastikan bahwa setiap indikator memiliki keunikan dalam mengukur variabel laten yang dituju. Adapun nilai cross loading untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 16 Cross Loading

	<b>Kualitas Layanan</b>	<b>Bukti Fisik</b>	<b>Keandalan</b>	<b>Daya Tanggap</b>	<b>Jaminan</b>	<b>Empati</b>	<b>Daya Saing</b>	<b>Kepuasan Pelanggan</b>
DS1	0.790	0.634	0.732	0.736	0.707	0.713	<b>0.823</b>	0.752
DS2	0.755	0.661	0.661	0.711	0.699	0.642	<b>0.831</b>	0.722
DS3	0.578	0.530	0.521	0.554	0.467	0.511	<b>0.784</b>	0.620

DS4	0.721	0.662	0.625	0.628	0.675	0.635	<b>0.861</b>	0.729
DS5	0.670	0.539	0.636	0.564	0.619	0.629	<b>0.825</b>	0.741
KL1	<b>0.632</b>	<b>0.748</b>	0.477	0.550	0.585	0.487	0.536	0.532
KL2	<b>0.745</b>	<b>0.869</b>	0.630	0.647	0.603	0.608	0.657	0.592
KL3	<b>0.748</b>	<b>0.871</b>	0.590	0.631	0.683	0.596	0.638	0.606
KL4	<b>0.688</b>	0.513	<b>0.807</b>	0.596	0.561	0.601	0.573	0.580
KL5	<b>0.810</b>	0.611	<b>0.882</b>	0.717	0.705	0.702	0.690	0.717
KL6	<b>0.750</b>	0.592	<b>0.825</b>	0.609	0.628	0.700	0.680	0.645
KL7	<b>0.795</b>	0.643	0.687	<b>0.886</b>	0.684	0.646	0.651	0.636
KL8	<b>0.824</b>	0.700	0.671	<b>0.916</b>	0.731	0.661	0.684	0.670
KL9	<b>0.738</b>	0.568	0.642	<b>0.803</b>	0.644	0.626	0.700	0.691
KL10	<b>0.797</b>	0.632	0.707	0.705	<b>0.857</b>	0.651	0.698	0.678
KL11	<b>0.833</b>	0.746	0.666	0.744	<b>0.900</b>	0.666	0.716	0.661
KL12	<b>0.749</b>	0.571	0.597	0.606	<b>0.851</b>	0.705	0.603	0.664
KL13	<b>0.842</b>	0.675	0.710	0.707	0.758	<b>0.901</b>	0.682	0.701
KL14	<b>0.741</b>	0.575	0.632	0.596	0.628	<b>0.863</b>	0.608	0.662
KL15	<b>0.780</b>	0.540	0.760	0.646	0.647	<b>0.873</b>	0.723	0.735
KP1	0.784	0.628	0.728	0.665	0.707	0.768	0.760	<b>0.869</b>
KP2	0.707	0.626	0.610	0.645	0.644	0.631	0.713	<b>0.840</b>
KP3	0.701	0.537	0.655	0.660	0.625	0.646	0.762	<b>0.869</b>

Pada tabel 16, berdasarkan hasil cross loading, seluruh indikator pada model ini memperlihatkan nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya masing-masing dan konsisten lebih rendah ketika dibandingkan dengan konstruk lain. Hal tersebut menandakan bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas diskriminan melalui pendekatan cross loading.

Validitas diskriminan yang tercapai ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik khusus dalam merepresentasikan variabel yang diukur, sehingga tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian dapat dinyatakan andal dan sah secara diskriminatif dalam menjelaskan konstruk laten masing-masing.

### 3. Composite Reliability)

Tahap berikutnya dalam evaluasi outer model adalah melakukan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan benar-benar mampu mengukur variabel laten secara akurat, konsisten, dan tepat. Reliabilitas dalam konteks ini menunjukkan sejauh mana indikator-indikator pada konstruk menghasilkan hasil yang stabil dan dapat dipercaya.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai *Composite Reliability* (CR) pada masing-masing variabel laten. Suatu konstruk dinyatakan *reliabel* apabila nilai CR lebih besar dari 0,7, karena hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk tersebut memiliki konsistensi



internal yang baik dalam menjelaskan variabel yang diwakilinya. Dengan kata lain, semakin tinggi nilai composite reliability, semakin kuat pula hubungan antar indikator dalam konstruk tersebut, sehingga instrumen penelitian dapat dianggap layak untuk digunakan. Adapun hasil perhitungan reliabilitas masing-masing variabel laten dapat dilihat secara rinci pada Tabel 9.

Tabel 17 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

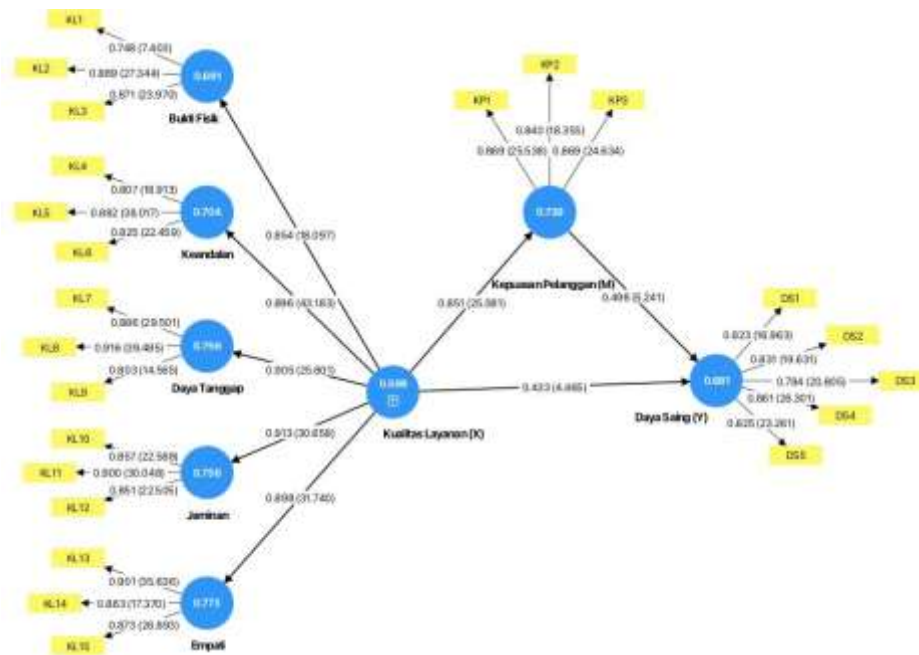
Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Reliabilitas
Kualitas Layanan (X)	0.951	0.949	Reliabel
Bukti Fisik	0.785	0.775	Reliabel
Keandalan	0.795	0.789	Reliabel
Daya Tanggap	0.842	0.837	Reliabel
Jaminan	0.842	0.839	Reliabel
Empati	0.857	0.853	Reliabel
Kepuasan Pelanggan (M)	0.825	0.823	Reliabel
Daya Saing (Y)	0.887	0.883	Reliabel

Dari Tabel 17 dapat kita lihat bahwa hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh konstruk dalam model, yakni Daya Saing, Kepuasan Pelanggan, dan Kualitas Layanan, memiliki nilai *Cronbach's Alpha*,  $\rho_A$ , serta *Composite Reliability* ( $\rho_c$ ) yang melampaui ambang batas minimum 0,70. Hasil ini menegaskan bahwa setiap indikator pada konstruk tersebut memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dalam merepresentasikan variabel laten masing-masing. Secara lebih rinci, nilai Composite Reliability kedelapan konstruk berada pada rentang 0,825 hingga 0,951, yang mengindikasikan terpenuhinya kriteria reliabilitas tinggi sebagaimana dianjurkan oleh Hair et al. (2019) dan Sarstedt et al. (2011). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang kuat secara statistik serta layak digunakan untuk tahap analisis model struktural berikutnya.

#### 4.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi inner model dilakukan melalui dua tahapan utama. Tahap pertama adalah pengujian nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), yang berfungsi untuk menilai besarnya proporsi variabilitas variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Interpretasi nilai  $R^2$  dalam konteks SEM-PLS memiliki kesamaan dengan regresi linier, yaitu semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin besar kemampuan variabel eksogen menjelaskan variabel endogen. Seluruh evaluasi model struktural ini dianalisis melalui prosedur bootstrapping, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 9.

kedua, dilakukan penilaian terhadap model struktural untuk mengukur tingkat signifikansi hubungan antar konstruk atau variabel. Signifikansi tersebut dapat diamati melalui koefisien jalur, yang menunjukkan kekuatan pengaruh antar konstruk, dan diuji lebih lanjut menggunakan nilai *t-statistic* atau Critical Ratio (CR) yang diperoleh melalui teknik bootstrapping (metode *resampling*).

Gambar 4 Model output *bootstrapping*

## 8. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah salah satu ukuran utama dalam menilai kualitas model struktural, baik pada analisis regresi linier maupun PLS-SEM. Menurut Rahadi (2023), R-Square menunjukkan proporsi variasi konstruk endogen yang dapat diterangkan oleh konstruk eksogen dalam model. Dengan kata lain, semakin besar nilai R-square, maka semakin kuat kemampuan model dalam merepresentasikan dan menjelaskan fenomena yang diteliti.

Tabel 18 Nilai *R-square* dan *R-Square adjusted*

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Bukti Fisik	0.730	0.728
Keandalan	0.803	0.801
Daya Tanggap	0.818	0.817
Jaminan	0.834	0.833
Empati	0.806	0.804
Kepuasan Pelanggan (M)	0.725	0.722
Daya Saing (Y)	0.804	0.800

Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada Tabel 18, diketahui bahwa konstruk Bukti Fisik memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,730, konstruk Keandalan memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,803, konstruk Daya Tanggap memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,818, konstruk Jaminan memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,834, Empati memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,806. Kepuasan Pelanggan memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,725, sedangkan Daya Saing memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,804. Mengacu pada klasifikasi yang

dikemukakan oleh Chin (1999), nilai  $R^2$  di atas 0,67 dikategorikan kuat, sekitar 0,33 termasuk moderat, dan sekitar 0,19 tergolong lemah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik konstruk bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, kepuasan pelanggan maupun daya saing sama-sama memiliki nilai  $R^2$  yang berada pada kategori kuat, sehingga variabilitas konstruk endogen dapat dijelaskan dengan sangat baik oleh konstruk eksogen dalam model penelitian ini.

Berdasarkan klasifikasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kedua konstruk endogen dalam model termasuk dalam kategori kuat, yang menunjukkan bahwa konstruk eksogen memiliki kemampuan prediktif yang sangat optimal. Hal ini semakin diperkuat dengan tingginya nilai Adjusted R-Square, yakni sebesar 0,801 untuk Daya Saing dan 0,722 untuk Kepuasan Pelanggan, yang menandakan bahwa model ini stabil serta tidak mengalami masalah overfitting. Dengan demikian, koefisien determinasi pada model telah memenuhi kriteria kualitas model yang baik, sehingga mendukung kelayakan model untuk digunakan dalam pengujian hubungan antar konstruk laten pada tahap berikutnya.

## 9. Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Koefisien jalur (*path coefficients*) merepresentasikan besarnya pengaruh langsung antar konstruk laten dalam suatu model struktural. Nilai ini memberikan gambaran mengenai sejauh mana variabel eksogen mampu memengaruhi variabel endogen pada jalur yang telah ditetapkan dalam model. Dalam analisis SEM-PLS, estimasi koefisien jalur diuji tingkat signifikansinya menggunakan teknik bootstrapping, yaitu metode *resampling* yang menghasilkan distribusi data ulang untuk kemudian dihitung nilai T-statistic dan p-value sebagai dasar pengujian.

Mengacu pada pendapat Chin (2000) serta Hair et al. (2011), suatu hubungan antar konstruk laten dinyatakan signifikan apabila memenuhi dua kriteria utama, yakni: Nilai T-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

Dengan demikian, koefisien jalur tidak hanya menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh, tetapi juga diuji secara statistik untuk memastikan bahwa hubungan yang diestimasi benar-benar signifikan dan dapat dipercaya dalam menjelaskan keterkaitan antar konstruk laten dalam model penelitian.

### a. Hasil Bootstrapping Efek Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 19 *Path Coefficients Direct Effect*

	Path Coefficients	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kualitas Layanan (X) -> Kepuasan Pelanggan (M)	0.851	0.850	0.034	25.081	0.000
Kualitas Layanan (X) -> Bukti Fisik	0.854	0.849	0.047	18.097	0.000

Kualitas Layanan (X) -> Daya Tanggap	0.905	0.901	0.035	25.601	0.000
Kualitas Layanan (X) -> Empati	0.898	0.897	0.028	31.740	0.000
Kualitas Layanan (X) -> Jaminan	0.913	0.909	0.030	30.658	0.000
Kualitas Layanan (X) -> Keandalan	0.896	0.895	0.021	43.183	0.000
Kualitas Layanan (X) -> Daya Saing (Y)	0.433	0.431	0.097	4.465	0.000
Kepuasan Pelanggan (M) -> Daya Saing (Y)	0.498	0.499	0.095	5.241	0.000

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 19, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan signifikan secara statistik. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-statistic yang melampaui batas minimum 1,96 serta nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05.

Secara lebih detail, konstruk Kualitas Layanan terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap Kepuasan Pelanggan (H1) dengan koefisien sebesar 0,951, menjadikannya pengaruh tertinggi dalam model penelitian. Selain itu, baik Kepuasan Pelanggan maupun Kualitas Layanan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Daya Saing, masing-masing dengan koefisien sebesar 0,433 dan 0,498.

Temuan ini menegaskan bahwa Kualitas Layanan memiliki peran yang sangat penting, tidak hanya dalam meningkatkan Kepuasan Pelanggan secara langsung, tetapi juga dalam memperkuat Daya Saing, baik melalui jalur langsung maupun melalui efek mediasi kepuasan. Dengan demikian, hasil penelitian ini secara konsisten mendukung hipotesis yang telah dirumuskan, sekaligus memperkuat posisi Kualitas Layanan sebagai faktor kunci dalam membangun kepuasan dan keunggulan daya saing organisasi.

#### **b. Hasil Bootstrapping Efek Tidak Langsung (Indirect Effect)**

Penelitian ini juga mengevaluasi adanya pengaruh tidak langsung (indirect effect) dalam model struktural, khususnya untuk menguji apakah Kepuasan Pelanggan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kualitas Layanan terhadap Daya Saing. Uji ini dilakukan melalui pendekatan *bootstrapping* sebagaimana dianjurkan dalam metode PLS-SEM, dengan interpretasi berdasarkan nilai T-statistik dan p-value.

Tabel 20 *Path Coefficients Indirect Effect*

	<b>Path Coefficients</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>
Kualita Layanan -> Kepuasan Pelanggan- >Daya Saing	0.424	0.424	0.083	5.086	0.000

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien efek tidak langsung sebesar 0,424 menandakan adanya peran mediasi yang cukup kuat dari Kepuasan Pelanggan dalam menghubungkan Kualitas Layanan dengan Daya Saing. Hal ini diperkuat dengan nilai T-statistic sebesar 5,198 ( $> 1,96$ ) serta p-value sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), yang membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa Kepuasan Pelanggan berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara Kualitas Layanan dan Daya Saing. Artinya, semakin tinggi kualitas layanan yang dirasakan pelanggan, maka tingkat kepuasan mereka juga akan meningkat, dan pada gilirannya, kondisi ini akan memberikan kontribusi positif dalam memperkuat daya saing perusahaan secara tidak langsung.

Temuan ini sejalan dengan kerangka teoritis yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan mekanisme kunci dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, khususnya dalam konteks berbasis layanan. Hal ini memperkuat argumen bahwa kepuasan tidak hanya menjadi hasil dari kualitas layanan, tetapi juga berfungsi sebagai jembatan strategis yang menghubungkan kualitas dengan daya saing yang berkelanjutan.

#### 4.3.3 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, temuan penelitian ini dapat digunakan untuk menjawab hipotesis yang telah diajukan. Proses uji hipotesis dilakukan dengan mengacu pada nilai T-Statistics dan P-Values sebagai dasar penentuan signifikansi. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai P-Values  $< 0,05$  (Sofyan, 2011), yang berarti hubungan antar konstruk signifikan secara statistik.

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis inner model, yang bertujuan mengevaluasi kekuatan serta arah hubungan antar konstruk laten. Hasil pengujian tersebut memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana variabel-variabel dalam model saling memengaruhi, sekaligus memastikan apakah hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan secara ilmiah. Adapun rincian hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan pada bagian berikut.

Tabel 21 *T-Statistics dan P-Values*

	<b>T Statistic</b>	<b>P Value</b>	<b>Uji Hipotesis</b>
Kualitas Layanan (X) -> Kepuasan Pelanggan (M)	25.081	0.000	Diterima
Kualitas Layanan (X) -> Bukti Fisik	18.097	0.000	Diterima
Kualitas Layanan (X) -> Daya Tanggap	25.601	0.000	Diterima
Kualitas Layanan (X) -> Empati	31.740	0.000	Diterima
Kualitas Layanan (X) -> Jaminan	30.658	0.000	Diterima
Kualitas Layanan (X) -> Keandalan	43.183	0.000	Diterima
Kualitas Layanan (X) -> Daya Saing (Y)	4.465	0.000	Diterima
Kepuasan Pelanggan (M) -> Daya Saing (Y)	5.241	0.000	Diterima

### 1. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa variabel Kualitas Layanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan pada program kelas 12 Bimbingan Belajar Bintang Pelajar. Bukti signifikansi ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05 (taraf nyata 5%). Selain itu, nilai Hal ini diperkuat dengan nilai T-statistic sebesar 25,081 ( $> 1,96$ ) juga memperkuat adanya pengaruh positif antara kedua variabel. Artinya, semakin baik strategi peningkatan kualitas layanan yang diberikan lembaga bimbingan belajar berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini dapat diterima karena didukung oleh hasil analisis empiris.

Temuan dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosa Widyanti Djafar, Nurhajati, dan Siti Asiyah (2022) yang menyatakan bahwa kualitas layanan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan pelanggan. Responden menyatakan bahwa peningkatan kualitas layanan yang diberikan Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Malang mampu meningkatkan kepuasan pelanggan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Saputra, Suwono, dan Sholikhah (2021) yang menunjukkan bahwa penerapan lima dimensi yaitu keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan mahasiswa, meskipun masih terdapat kendala fasilitas dan sistem layanan.

### 2. Pengaruh Kepuasan Pelanggan Terhadap Daya Saing

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Daya Saing pada program kelas 12 Bimbingan Belajar XYZ. Signifikansi tersebut ditunjukkan melalui nilai p-value sebesar 0,000, yang berada di bawah ambang batas 0,05 pada taraf nyata 5%. Sementara itu, nilai T-statistic sebesar 5.415 ( $> 1,96$ ) menegaskan adanya hubungan positif antara kedua variabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal strategi Kepuasan Pelanggan yang dijalankan, maka semakin kuat

pula Daya Saing lembaga. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini terbukti valid dan dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Putri, Wulandari, Anggraini, dan Hikmah (2021) yang menunjukkan bahwa kualitas produk, kepuasan pelanggan, dan daya saing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan standar ISO 9001 pada restoran cepat saji KFC dan Sabana, sehingga peningkatan kualitas produk dan kepuasan pelanggan menjadi strategi penting dalam memperkuat daya saing merek di industri makanan cepat saji. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Pallefi dan Widiartanto (2018) bahwa kualitas pelayanan, daya saing destinasi, pengalaman sebelumnya, serta kepuasan pengunjung secara simultan memberikan pengaruh positif terhadap keputusan untuk berkunjung kembali, di mana kepuasan pengunjung menjadi variabel yang paling dominan dibandingkan variabel lainnya.

### **3. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Daya Saing**

Selain memberikan pengaruh tidak langsung melalui variabel Kepuasan Pelanggan, Kualitas Layanan juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Daya Saing. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, dengan koefisien jalur sebesar 0,435. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan yang diberikan lembaga secara langsung berkontribusi pada peningkatan daya saing. Dengan demikian, Hipotesis ketiga (H3) dinyatakan diterima.

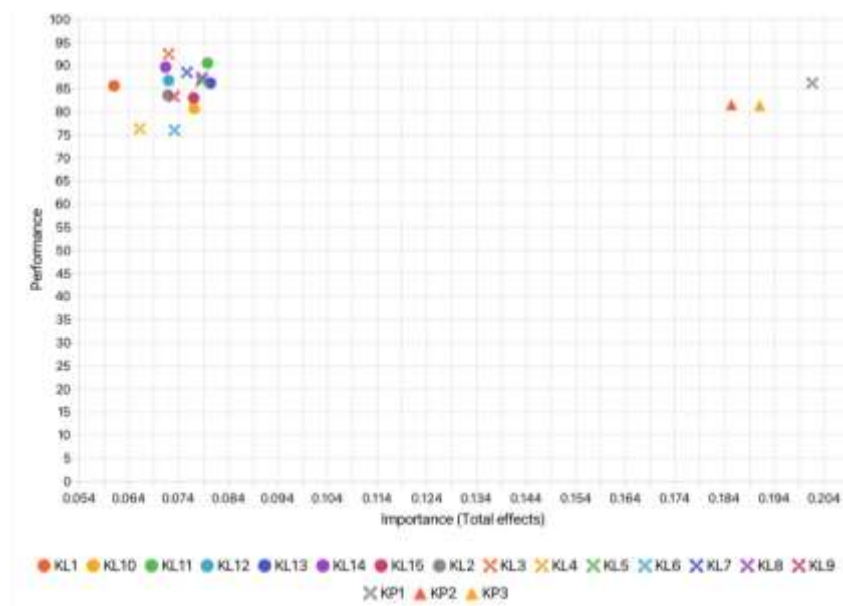
Hasil analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa Kualitas Layanan berpengaruh signifikan terhadap Daya Saing melalui Kepuasan Pelanggan sebagai variabel mediasi. Temuan ini diperkuat dengan nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, koefisien jalur sebesar 0,423, serta nilai T-statistik sebesar 5,198 yang melebihi batas kritis 1,96. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas layanan akan mendorong peningkatan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya berkontribusi secara signifikan terhadap penguatan daya saing lembaga secara tidak langsung.

Temuan ini menegaskan bahwa Kualitas Layanan memainkan peran ganda, yaitu sebagai faktor yang secara langsung memengaruhi Daya Saing, dan secara tidak langsung melalui Kepuasan Pelanggan. Artinya, semakin tinggi persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan, maka semakin kuat pula daya saing yang dimiliki oleh lembaga, baik melalui jalur langsung maupun mediasi kepuasan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Nurdina dan Nasito (2023) yang meneliti PT. Trans Jogja, dan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing bisnis serta kinerja bisnis, sehingga peningkatan kualitas pelayanan menjadi faktor penting dalam memperkuat posisi dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Iyonda dan Yamit (2023) yang menunjukkan bahwa kualitas layanan Biro M Trans berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing, sehingga peningkatan kualitas layanan secara langsung dapat memperkuat daya saing perusahaan.

#### 4.4 Implikasi Manajerial Dengan *Importance-Performance Map Anaysis* (IPMA)

Untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif serta melihat implikasi kebijakan dalam peningkatan daya saing sesuai dengan kerangka operasional penelitian, dilakukan analisis IPMA (*Importance-Performance Map Analysis*) dengan memetakan tingkat kepentingan setiap dimensi kualitas layanan terhadap variabel endogen daya saing. Hasil analisis ini terbagi ke dalam empat kuadran, yaitu: (1) kuadran dengan tingkat importance dan performance rendah, (2) kuadran dengan importance rendah namun performance tinggi, (3) kuadran dengan performance rendah namun importance tinggi, dan (4) kuadran terbaik dengan importance dan performance tinggi.



Gambar 5 *importance-performance map*

Berdasarkan hasil analisis IPMA (Gambar 5.15), dimensi kualitas layanan yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi adalah reliability (keandalan) dan responsiveness (daya tanggap), keduanya berada di atas rata-rata nilai kepentingan dan kinerja. Dimensi reliability dengan tingkat *performance-importance* (misalnya 85,10–0,842) menjadi prioritas utama untuk meningkatkan daya saing, karena konsistensi dan ketepatan layanan secara langsung memengaruhi kepercayaan peserta didik dan orang tua. Selanjutnya, dimensi responsiveness menunjukkan pengaruh signifikan dengan tingkat *performance-importance* (misalnya 83,75–0,825), menandakan bahwa kecepatan dan kesiapan guru maupun staf dalam merespons kebutuhan peserta didik menjadi faktor penting dalam memperkuat daya saing lembaga. Sementara itu, dimensi assurance (jaminan) dan empathy (empati) berada pada kategori kinerja tinggi namun kepentingan relatif lebih rendah, sehingga perlu dipertahankan kualitasnya. Dimensi tangibles (bukti fisik) juga menunjukkan kinerja yang baik, tetapi tetap memiliki ruang untuk peningkatan agar mendukung pengalaman belajar secara optimal. Hasil ini menunjukkan bahwa



fokus pengembangan layanan sebaiknya diarahkan pada penguatan keandalan dan daya tanggap, sekaligus mempertahankan standar tinggi pada dimensi lain untuk menciptakan daya saing berkelanjutan.

## **V SIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Simpulan**

### **5.2 Saran**

## DAFTAR PUSATAKA

- Aini, N., Rizal, M., & Handayani, S. 2024. Importance Performance Map Analysis on Hospital Branding. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, 12(1): 45–56.
- Apfiasari, S., & Rimawan, E. (2023). Analysis of Service Quality Improvement, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Hotel Industry in Serang Banten Using the SEM-PLS Method. *Journal of Positive School Psychology*, 7(2), 56–69. Mercu Buana University, Indonesia.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2023. *Statistik Pendidikan Nonformal di Indonesia Tahun 2018–2023*. Jakarta: BPS.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. 1994. Improving Service Quality in America: Lessons Learned. *Academy of Management Executive*, 8(2): 32–45.
- Byrne BM. 2016. *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. 3rd ed. New York (NY): Routledge.
- Candiwan, & Wibisono. 2020. Analysis of the Influence of Website Quality to Customer's Loyalty on E-Commerce. *Jurnal Sistem Informasi dan Bisnis Universitas Bina Nusantara*, 10(2): 112–123.
- Chan, J. I. L., Tan, S. F., & Chew, C. M. 2025. Examining GenAI readiness and behavioral intention of adult learners: a PLS-SEM and IPMA approach. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 14(2): 1065–1074.
- Cravens DW, Piercy NF. 2012. *Strategic marketing*. 10th ed. Boston (MA): McGraw-Hill Education.
- David FR. 2011. *Strategic management: Concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education.
- David FR, David FR. 2017. *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts*. 16th ed. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education.
- Djafar RW, Nurhajati, Asiyah S. 2022. Peran kepuasan sebagai pemediasi pengaruh kualitas layanan dan brand image terhadap loyalitas lembaga bimbingan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*. 10(2): 365–386.
- Emerald. 2024. Academic Service Quality, Student Satisfaction, and Loyalty: Study at Higher Education Legal Entities (HELE) in Indonesia. *The TQM Journal*, 36(5): 1397–1415.
- Eriany P, Hernawati L, Goeritno H. 2014. Studi Deskriptif Mengenai Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Mengikuti Kegiatan Bimbingan Belajar pada Siswa SMP di Semarang. *Psikodimensia*. 13(1):115–130.
- Estrada-Real, A. C., & Cantu-Ortiz, F. J. 2022. A data analytics approach for university competitiveness: The QS world university rankings. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 16: 871–891.
- Firdaus M. 2015. *Peran Lembaga Bimbingan Belajar dalam Meningkatkan Prestasi Siswa*. Jakarta: Pustaka Edukasi.
- Gao, L., Melero, I., & Sese, F.J. 2018. Customer satisfaction in the context of omnichannel retailing: An empirical investigation. In *Journal of Interactive Marketing*. 44: 1–16.
- Goetsch, D. 1994. *Pelayanan Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. 2014. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications.
- Hasan, M.I. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hidayat, M. F., Ma'arif, M. S., Prasetyaningtyas, S. W. 2024. Strategi peningkatan kinerja pegawai pada perusahaan jasa bidang elektrik dan mekanik PT Jayabana Sinergi Utama. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. 10(2): 123–134.
- Iyonda, M., Yamit, Z. 2023. Pengaruh kualitas layanan terhadap daya saing dan kepuasan pelanggan pada Biro Jasa Perjalanan M Trans Wonosobo. In *Selektia Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*. 2(1): 169–177
- [Kemendikbud] Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2021. Pendidikan Menengah di Indonesia: Laporan Tahunan. Jakarta: Kemendikbud.
- [Kemendiknas] Kementerian Pendidikan Nasional. 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses. Jakarta: Kemendiknas
- Karina RS. 2025. Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Lembaga Bimbingan Belajar “Smart House” Cibubur, Jakarta Timur. *Syntax Admiration*. 6(2): 1204-1218
- Kaufman R. 2005. *Up Your Service*. Singapore (SIN): Ron Kaufman Pte Ltd.
- Kotler P. 2000. *Marketing management: The millennium edition*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Kotler P, Keller KL. 2016. *Marketing management*. 15th ed. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education.
- Krisnawan MYA, Safirin MT. 2021. Penerapan metode PLS pada analisis faktor kemampuan daya saing berkelanjutan UMKM batik di Kota Bangkalan. In *Juminten: Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi*. 2(1): 120–131.
- Martilla, J. A., & James, J. C. 1977. Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1): 77–79.
- Memon, M.A., Cheah, J-H., Ramayah, T., Ting, H., & Chuah, F. 2021. PLS-SEM statistical programs: A review. In *Journal of Applied Structural Equation Modeling*. 5(1): 1–14.
- Minta, N. K., & Stephen, O. (2017). Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA) of Service Quality and Customer Satisfaction in the Ghanaian Banking Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 532–550.
- Nazarudin I. 2020. *Manajemen: Teori dan Praktik dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Nugroho A. 2016. *Motivasi Belajar Siswa dalam Mengikuti Bimbingan Belajar*. Yogyakarta: Media Akademi.
- Nursyamsi, J., Mukodim, D., & Sawitri, P. (2022). Analysis of Importance and Performance Student Satisfaction, Student Loyalty, and Competitive Advantage Private Universities. *International Journal of Management and Economic (IJME)*, 1(3), 13–18.
- Pallefi, A.Z., Widiartanto, D. 2017. Pengaruh kualitas pelayanan, daya saing destinasi, dan pengalaman sebelumnya terhadap keputusan berkunjung

- kembali dengan kepuasan pengunjung sebagai variabel intervening. In *Jurnal Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro*.
- Parasuraman A. 2009. In: Zeithaml VA, Bitner MJ, Gremler DD. *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 5th ed. New York (NY): McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12–40.
- Pearce JA, Robinson RB. 2013. *Strategic management: Planning for domestic & global competition*. 13th ed. New York (NY): McGraw-Hill
- Porter ME. 2008. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York (NY): Free Press.
- Pribadi, P., Kristina, S. A., Syahlani, S. P., & Satibi, S. 2022. Integration of Importance-Performance Analysis into Testing of the Relationship between Hospital Service Performance, Satisfaction and Loyalty with PLS-SEM Approach. *Jurnal Farmasi dan Kesehatan Universitas Gadjah Mada*, 12(3): 201–215.
- Prayitno, Amti E. 2004. *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Priyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Taman Sidoarjo (ID): Zifatama Publishing.
- Purwanza, W., dkk. (2022). *Metode Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rahmadani, L., Putra, A. D., & Santoso, H. 2023. Unlocking Economic Value in Healthcare: Applying Importance-Performance Mapping Analysis (IPMA) to Identify Key Drivers of Patient Satisfaction in Medical Check-Up Services. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Kesehatan Universitas Airlangga*, 11(2): 98–110.
- Rahmawati, A., Sari, B. 2020. Persaingan Akademik dan Tantangan Bimbingan Belajar di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 5(2): 123–135.
- Rimantho D, Sulandri U. 2022. *Analisis Pengambilan Keputusan: Aplikasi Metode Analytic Hierarchy Process (AHP)*. Bogor: IPB Press.
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2016. Gain more insight from your PLS-SEM results: The Importance-Performance Map Analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9): 1865–1886.
- Roopa, S., Rani, M.S. 2017. Questionnaire Designing for a Survey. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, 46(4): 273–277.
- Sahyar. 2017. Influence of Service Quality and Student Perceived Value on Student Satisfaction and Competitive Advantage in Higher Education. *Proceedings of AICS Social Sciences*: 10355.
- Sholiha, E. U. N., dan Salamah, M. 2015. Structural Equation Modeling-Partial Least Square untuk Pemodelan Derajat Kesehatan Kabupaten/Kota di Jawa Timur (Studi Kasus Data Indeks Pembangunan Kesehatan Masyarakat Jawa Timur 2013). *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 4(2): D169–D174.
- Siregar, K. R., Rachmawati, I., Millanyani, H., & Esperanza, M. (2022). Ipma Analysis of The Students' Acceptance on The Use of Celoe Learning Management System (LMS) at Telkom University. *Jurnal Siosioteknologi ITB*, 21(1), 1–10.

- Skýpalová, R., Chládková, H., & Esogwa, B. 2022. Service Quality as the Source of Competitive Advantage in Higher Education: The Difference Between Students' Expectations and Perceptions. *Tuning Journal for Higher Education*, 9(2): 77–108.
- Soleh, M., dan Handoyo, E. 2024. *Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi untuk Menghadapi Era Globalisasi Abad 21*. Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, 4(1): 45–56.
- Stevanus, R., Handayani, R. I., & Kristiyanti, D. A. 2018. Sistem pendukung keputusan pemberian bonus karyawan. *Jurnal Pilar Nusa Mandiri*, 14(2): 267–274.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suherma D. 2014. *Pendidikan Nonformal dan Pengembangannya*. Jakarta: Gramedia.
- Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542.
- Suherman U. 2012. *Pendidikan Nonformal: Teori dan Praktik di Lapangan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tjiptono, F. 1996. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Tjiptono, F. 2012. *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Tjiptono F, Chandra G. 2019. *Strategic Marketing*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Venkateswarlu, B., Birru, R. 2012. Application of analytical hierarchy process for selection of cloud provider. *International Journal of Computer Applications*. 55(10): 35–40.
- Yamin, S., dan Kurniawan, H. 2009. *Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan LISREL dan PLS*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. 2018. *Services Marketing* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Zuhdi, S., Suharjo, B., & Sumarno, S. 2016. The Application of PLS-SEM in Small Sample Research. *Indonesian Journal of Statistics*, 12(2), 45–56.

## **LAMPIRAN**



**KUISIONER**  
**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS BIMBINGAN**  
**BELAJAR BERBASIS KUALITAS LAYANAN DAN**  
**KEPUASAN PELANGGAN**

Kepada Yth.  
Siswa Kelas 12 SMA Bintang Pelajar  
Dengan Hormat,

Bersama ini saya :

Nama : Fikrul Gifar  
Pekerjaan : Mahasiswa Pascasarjana Sekolah Bisnis IPB

Sedang mengadakan penelitian dengan judul Tesis “Strategi Pengembangan Bisnis Bimbingan Belajar Berbasis Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan”. Untuk keperluan tersebut, saya mohon bantuan saudara/i dengan hormat untuk memberikan penilaian melalui kuesioner ini dengan sebenar-benarnya berdasarkan atas apa yang Saudara/i lakukan dan rasakan terhadap pelayanan Bimbingan Belajar Bintang Pelajar.

Semoga partisipasi Saudara/i berikan dapat bermanfaat untuk kepentingan ilmu pengetahuan serta dapat membantu upaya meningkatkan kepuasan pelanggan. Atas kerjasama dan partisipasi yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Fikrul Gifar

## IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
2. Usia saat ini: 16-19 tahun
3. Pendidikan: Siswa Kelas 12 SMA yang aktif belajar di Bimbingan Belajar Pada TP 24/25
4. Belajar di cabang Regional Bogor dan Bekasi
  - a. Galaxy
  - b. Summarecon Bekasi
  - c. Kemang Pratama
  - d. Harapan Indah
  - e. Grand Wisata
  - f. Cibubur
  - g. Citra Gran
  - h. Cikarang

### Petunjuk Pengisian

Silahkan Anda pilih jawaban yang menurut Anda paling sesuai dengan kondisi yang ada dengan jalan memberikan tanda (✓) pada pilihan jawaban yang tersedia.

**Keterangan :**

- SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 N = Netral  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju





10	Keahlian guru XYZ membuat saya yakin terhadap kualitas pembelajaran.					
11	Guru XYZ sopan dalam memberikan pelayanan					
12	Guru XYZ dalam memberikan pelayanan selalu melaksanakan secara tuntas.					
<b>E. Empati</b>						
13	Pegawai XYZ bersikap penuh perhatian secara individu dalam memberikan pelayanan					
14	Siswa mudah dalam mengakses Konsultasi akademik.					
15	Guru XYZ peduli terhadap perkembangan belajar siswa					

**Variabel Kepuasan Pelanggan (M)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
16	Layanan yang diberikan XYZ sesuai dengan harapan saya					
17	Saya minat les sampai akhir layanan.					
18	Saya akan merekomendasikan kepada kerabat dan sahabat.					

**Variabel Daya Saing (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
19	Kualitas Guru XYZ bagus					
20	kurikulum XYZ sesuai dengan kebutuhan siswa					
21	XYZ memiliki platform digital untuk siswa yang handal					

22	Mutu lulusan XYZ banyak mengantarkan siswa lulus seleksi masuk perguruan tinggi tinggi					
23	Saya puas belajar di XYZ sehingga memilih XYZ dibanding bimbel lain					