

Pemodelan Hubungan antara Variabel Organisasional dan Variabel Pelanggan dalam Penyampaian Layanan serta Pengaruhnya terhadap Retensi Pelanggan pada Lembaga Pendidikan Tinggi

Ahyar Yuniawan

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Abstract: Today's organizations, included university, are challenged to deliver quality to their customers. New paradigms in higher education development for the Indonesian should be implemented because service quality and customer satisfaction could be accomplished if the organizations were effective. Organizational effectiveness has become an importance issue lately and it has center on explanations of what makes some firms excellent, of high quality, productive, efficient, healthy, or possessing vitality – all proxies for the concept of organizational effectiveness as used in the organizational sciences literature. University has shown ambiguities for its effectiveness, such as: universities are characterized by an absence of measurable goals, little connection between acquired resources and products and ability to give fair treatment to their all constituents. The study aimed to evaluate the university effectiveness and correlate to its organizational outcomes that reflect its service effectiveness (e.g.: service quality, customer satisfaction, institutional image and reputation, customer retention) and to analyze mediating role of service quality in order to gain theoretical benefits. The study employed survey method and used proportional stratified random sampling as sampling technique. The study was a linkage research in the area of higher education which required employee/manager and customer participation to evaluate service organization effectiveness and service quality because service attributes uniqueness has brought the physical, organizational and psychological closeness of employees and customers. The study's results were effectiveness measures and good confirmation in its correlation to customer's variables based on holistic approach in service management; the organizational effectiveness isn't increase institutional image, institutional reputation, service quality or customer satisfaction; in the proposed model, the role and mediation effect of service quality as integration factor between organization and customer aren't supported; the service quality of higher education increases customer satisfaction, and in the KP-ML model, it increases customer retention; the customer satisfaction increases service quality of higher education; and in the ML-KP model, it increases customer retention; the institutional image increases customer retention; the institutional reputation increased customer retention; and the total effect of organizational effectiveness did not fairly increased customer retention.

Keywords: linkage research, structural equation model, survey, organizational effectiveness, service quality, customer satisfaction, institutional image, institutional reputation, customer retention, and higher education.

Dalam era yang makin kompetitif saat ini, berbagai organisasi termasuk perguruan tinggi telah banyak dituntut untuk memperhatikan mutu (produk atau

layanan) bagi pelanggannya. Para pimpinan puncak dan manajer ditantang untuk menciptakan dan memelihara sistem dan kontrol untuk menjamin bahwa strategi yang berfokus pada mutu terus diimplementasikan dan dikembangkan (Gilbert dan Parhizgary, 2000; Parhizgary dan Gilbert, 2004). Oleh karena itu, mutu layanan dan kepuasan pelanggan yang baik akan dapat dicapai bila organisasinya efektif. Efektivitas

Alamat Korespondensi:

Ahyar Yuniawan, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro dan Alumni Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Brawijaya, Malang 2009

organisasi merupakan inti dari investigasi struktur, proses dan *output* organisasi dan menjadi tema sentral dalam semua analisis organisasional (Goodman dan Penning, 1977 dalam Quinn dan Rohrbaugh, 1983).

Kompleksitas dan persaingan lingkungan bisnis yang makin kuat telah "memaksa" organisasi untuk meningkatkan efektivitasnya dengan cara memiliki struktur dan proses internal organisasi yang terfokus pada mutu, termasuk mendukung kualitas dan kinerja karyawan lini depan karena mereka menjadi ujung tombak organisasi yang dapat membangun, atau sebaliknya, merusak citra dan reputasi organisasi terhadap pelanggannya (Gilbert dan Parhizgary, 2000). Organisasi perlu menjamin bahwa indikator-indikator struktur serta proses internal organisasi dapat dijalankan dan digunakan sebagai ukuran-ukuran keefektifan organisasi (Gilbert dan Parhizgary, 2000; Parhizgary dan Gilbert 2004) dengan memperhatikan domain keefektifitasan (dalam arti: wilayah aktivitas dan pengetahuan) organisasi (Cameron, 1981 dan 1986b).

Terkait dengan perguruan tinggi, terdapat fenomena ambiguitas tentang hal-hal yang dapat menunjukkan keefektifitasan perguruan tinggi, yaitu karakteristik universitas. Universitas seringkali dicirikan oleh ketiadaan sasaran-sasaran terukur, rendahnya keterkaitan antara sumberdaya yang dibutuhkan dan produk organisasi, dan kemampuan untuk memperlakukan hal yang sama bagi semua konstituen (Cameron, 1981, 1986b), tetapi juga karena adanya tradisi untuk resisten (baca: alergi) dengan penilaian efektivitas (Harvey dan Langley, 1995).

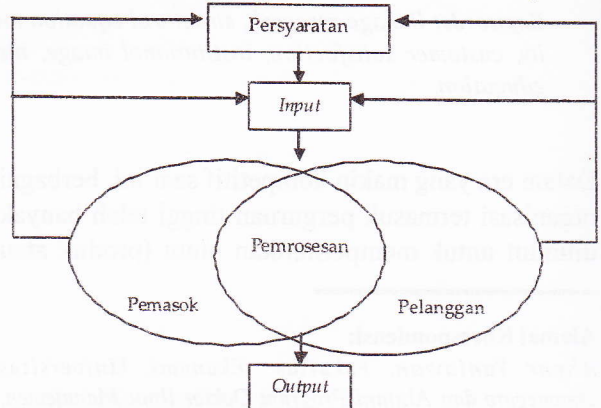
Kritik utama yang sering dialamatkan pada perguruan tinggi/institut adalah terlalu menekankan pada memorisasi isi kuliah daripada membantu mahasiswa menguasai keahlian yang terkait dengan kinerja pekerjaannya kelak. Akibatnya, muncul *gap* antara "apa yang dibutuhkan industri" dan "apa yang diberikan oleh perguruan tinggi" melalui produknya (baca: ilmu pengetahuan dan kapabilitas mahasiswa). Ketika kebutuhan bisnis berubah, *gap* baru akan muncul sehingga menghalangi kemajuan pembelajaran integratif dan adaptif dalam disiplin-disiplin ilmu. Konsekuensinya, sejumlah ahli telah menyarankan bahwa mahasiswa ketika lulus seharusnya mempunyai kapasitas pembelajaran integratif dan adaptif.

Menurut Hickie dan Sawkins (1996), struktur dan proses sebagai mekanisme formal yang penting dalam

perguruan tinggi harus memberi ruang bagi adanya akreditasi. Akreditasi menjamin bahwa program-program yang diberikan memberikan dasar pengetahuan yang baik dan tekanan daya aplikasi konsep dan teknik dalam dunia kerja. Di Indonesia, akreditasi menjadi bagian penting dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia sesuai UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 60 dan 61.

Melalui fokus pada mutu, keterlibatan semua pihak, dan perbaikan berkelanjutan pada produk dan proses, prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu (TQM) dapat memberi kontribusi pada perbaikan pendidikan tinggi. Melalui pendekatan TQM, sistem organisasi – *input*, proses, *output* – secara berkelanjutan akan diperbaiki untuk memenuhi perubahan-perubahan kebutuhan ini. Konseptualisasi Bosting (1995, dalam Hewitt dan Clayton, 1999) tentang sistem pendidikan yang didasarkan prinsip-prinsip TQM menunjukkan bahwa sebenarnya terdapat level kompleksitas yang lebih tinggi dengan peran ganda semua aktor utama dalam sistem organisasi pendidikan (*input*, proses, *output*), termasuk perguruan tinggi. Model sistem organisasi pendidikan yang lebih baik dapat dilihat pada Gambar 1 (Hewitt dan Clayton, 1999):

Dalam organisasi jasa, fokus mutu tidak hanya menjadi isu pemasaran saja, namun dapat melibatkan penyesuaian sistem layanan untuk mendukung strategi kompetitif organisasi (Harvey dan Langley, 1995; McLaughlin, *et al.*, 1995; Gustafsson, *et al.*, 2003) dan merupakan domain dari pemasaran, operasi dan SDM (Hesket, 1995, dalam Dean, 2004). Fokus ini sesuai dengan berbagai dukungan dari para peneliti dalam area manajemen layanan yang meminta adanya pendekatan terintegrasi bagi manajemen mutu layanan.



Gambar 1. Model peran ganda

Mereka menekankan adanya interdisipliner dan multi-perspektif dari konsep-konsep manajemen atau mutu layanan serta koordinasi semua elemen sistem layanan untuk menghasilkan layanan prima (Fisk, *et al.*, 1995; Gummeson, 1994; Heskett, 1995; Johnston, 1994; Lovelock, 1994; Moorman dan Rust, 1999; Schneider, 1994; dan Van Looy, *et al.*, 1998, semua dalam Dean, 2004). Secara spesifik, para peneliti telah menyarankan perlunya meningkatkan partisipasi pelanggan dan karyawan/manajer ketika mengevaluasi efektivitas organisasi jasa (Pugh, *et al.*, 2002, Schneider, *et al.*, 2005) dan menilai mutu layanan agar dinamika antara organisasi dan pelanggan dapat ditangkap dengan baik.

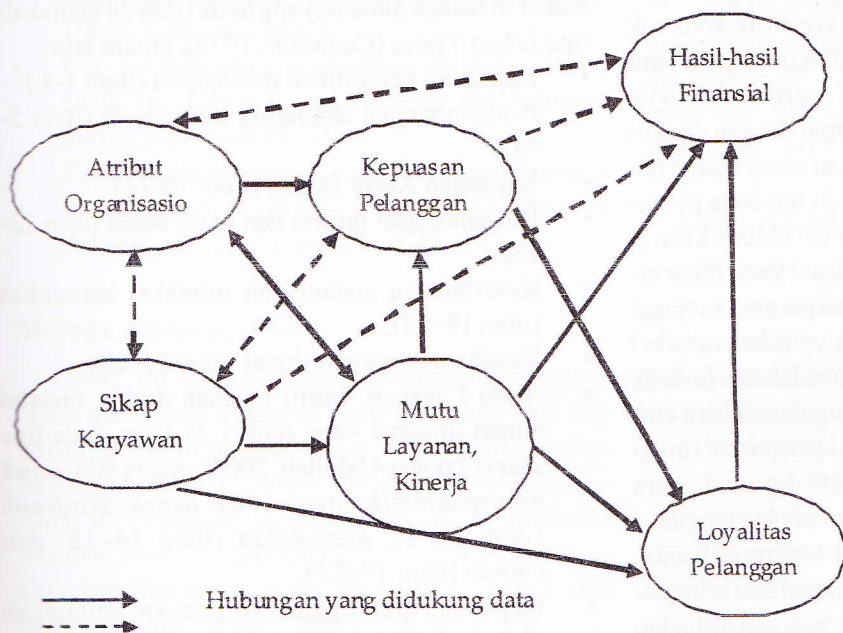
Selain itu, mutu layanan telah diasumsikan menjadi faktor pengintegrasikan dari perspektif-perspektif di atas (Dean, 2004), sehingga mutu layanan dijadikan sebagai penghubung esensial antara apa yang "dilakukan" organisasi (melalui manajer/karyawan) dan "level" kepuasan pelanggan yang dihubungkan dengan tingkat kehadiran dan interaksi pelanggan terhadap organisasi.

Kepuasan pelanggan menjadi variabel sentral dalam pemikiran (Schneider, *et al.*, 2005): peneliti pemasaran (Lovelock dan Wirtz, 2004 dalam Dean,

2004) dan manajemen operasional (Chase, *et al.*, 1998) dan praktisi, akan tetapi belum menjadi variabel sentral bagi peneliti organisasional (Schneider dan White, 2004).

Interaksi antara pelanggan dan karyawan telah digunakan sebagai dasar hipotesis bahwa pengalaman karyawan dalam dunia kerjanya berkorelasi dengan pengalaman yang mereka berikan kepada pelanggan, dan selanjutnya, pengalaman pelanggan dapat diterjemahkan dalam kepuasan pelanggan (Oliver, 1997 dalam Schneider, *et al.*, 2005). Hipotesis ini mendapat dukungan dari sejumlah studi dalam berbagai organisasi jasa yang berbeda, termasuk (Schneider, *et al.*, 2005): perbankan (Johnson, 1996; Schneider, *et al.*, 1998), toko ritel (Wiley, 1991) dan perusahaan asuransi (Schneider, *et al.*, 1996).

Untuk mengevaluasi interaksi tersebut diperlukan suatu *linkage research* didasarkan pada rantai konseptual yang menghubungkan organisasi dan karyawan dengan pelanggan dan profit. Dalam prakteknya *linkage research* mengandalkan data dari pelanggan dan karyawan/manajer, serta memandang mereka sebagai ahli atas berbagai subjek permasalahan dalam penyampaian layanan. Aplikasi *linkage research* diarahkan pada pertanyaan "apa yang dapat kita ubah



Catatan: hubungan dengan dua panah arah menunjukkan efek resiprokal yang mungkin.

Gambar 2. Ringkasan hubungan variabel organisasi dan variabel pelanggan yang ditunjukkan oleh data empiris (Sumber: Dean, 2004)

dalam organisasi – misal: struktur internal, *staffing*, proses, sistem penghargaan, dll. – yang akan menimbulkan dampak positif pada mutu layanan atau kepuasan yang dirasakan pelanggan. Secara ringkas, Gambar 2 menunjukkan keterkaitan antara variabel-variabel organisasi dan variabel-variabel pelanggan.

Berdasarkan beberapa argumen di atas, studi ini diarahkan pada pendekatan manajemen layanan yang lebih holistik (*linkage research*) dengan menghubungkan antara variabel organisasi dan pelanggan (Schneider dan Bowen, 1985, Hartline dan Ferrell, 1996; Schneider, *et al.*, 1998 dan 2005) serta mengikuti arahan hasil penelitian sebelumnya untuk menghubungkan kedua variabel tersebut (Pugh, *et al.*, 2002; Dean, 2004; Henri, 2004; Schneider, *et al.*, 2005).

Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis hubungan antara efektivitas organisasional yang berfokus pada mutu, mutu layanan, kepuasan pelanggan, citra institusional dan reputasi institusional serta perilaku-perilaku spesifik tertentu di perguruan tinggi dan bukan mengevaluasi dimensi-dimensi umum di mana Zeithaml, *et al.* (1996) telah menemukan bahwa sebagian besar riset pemasaran mengoperasionalkan niatan perilaku dalam bentuk unidimensional, bukan memotret tipe perilaku spesifik. Lalu, terkait dengan keunikan layanan pendidikan tinggi dan kepentingan eksplorasi atas hubungan di antara konstruk-konstruk dalam studi, maka studi ini akan dilakukan pada satu industri saja, bukan lintas industri (*across industry*).

Tujuan-tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya studi adalah 1) menghasilkan suatu model hubungan organisasional-pelanggan di lembaga pendidikan tinggi; 2) menganalisis sejumlah ukuran kinerja internal struktur dan proses organisasi yang mencerminkan ukuran efektivitas organisasi perguruan tinggi dan mengkaji korelasinya dengan variabel-variabel pelanggan berdasarkan kebutuhan pendekatan holistik dalam manajemen layanan; 3) mengukur secara empiris dampak efektivitas organisasi perguruan tinggi yang berfokus mutu terhadap mutu layanan, citra institusional dan reputasi institusional; 4) mengukur secara empiris pengaruh timbal balik (resiprokal) antara mutu layanan dan kepuasan pelanggan dan selanjutnya mengevaluasi efek kepuasan pelanggan terhadap retensi pelanggan; 5) mengevaluasi dampak citra institusional dan reputasi institusional terhadap retensi pelanggan di perguruan tinggi; dan 6) menginvestigasi

peran dan efek mediasi mutu layanan sebagai faktor pengintegrasi hubungan antara variabel organisasional dan variabel pelanggan yang dapat memberikan manfaat teoritis.

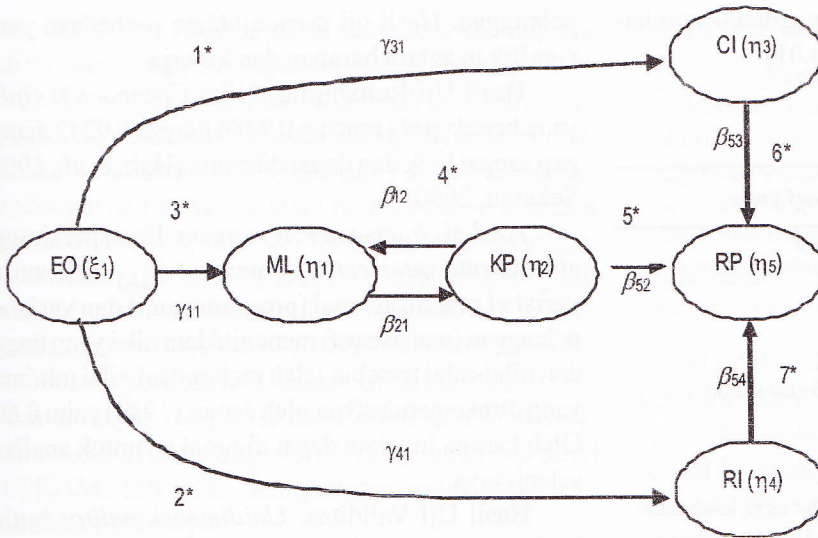
METODE

Studi ini menggunakan metoda survei dan menjalankan langkah-langkah a.l.:

- Jenis penelitian dan teknik sampel: penelitian eksplanatori dan teknik sampelnya *proportional stratified random sampling*.
- Populasi dan lokasi penelitian: seluruh program studi pada perguruan tinggi di Jateng dan DIY yang memenuhi kriteria.
- Metode Pengumpulan Data: Data-data empiris akan dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner dan memperhatikan *nonrespon bias* yang bisa terjadi.
- Pengukuran Variabel:
Semua variabel dalam studi dikonseptualisasi dan didefinisikan pada level sub-unit organisasi perguruan tinggi. Variabel-variabel yang diukur dapat diuraikan sbb.

Efektivitas Organisasi. Efektivitas organisasi diukur melalui 6 dimensi yang terdiri dari 28 item skala tipe *Likert 7 poin* (Cameron, 1978), antara lain.

- Kepuasan pendidikan mahasiswa (item 1-4).
- Pengembangan akademik mahasiswa (item 5-9).
- Kepuasan Kerja Dosen (item 10-12).
- Pengembangan profesi dan mutu dosen (item 13-17).
- Keterbukaan sistem dan interaksi komunitas (item 18-22).
- Kesehatan organisasional (item 23-28).
- Mutu Layanan. Mutu layanan diukur melalui empat dimensi yang terdiri 23 item skala tipe *Likert 7 poin* (Abdullah, 2006), antara lain: *aspek non-akademik* (item 1-6), *aspek akademik* (item 7-13), *keandalan* (item 14-18) dan *empati* (item 19-23).
- Kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan diukur melalui dua dimensi yang terdiri dari 10 item skala tipe *Likert 7 poin* (Marzo-Navarro, *et al.*, 2005) antara lain: *staf pengajaran* (item 24-29) dan *pengorganisaian* (item 30-33).



Gambar 4. Model Persamaan Struktural yang Diajukan dalam notasi LISREL

Keterangan:

- EO : Efektivitas Organisasi (ξ_1)
- ML : Mutu Layanan (η_1)
- KP : Kepuasan Pelanggan (η_2)
- CI : Citra Institusional (η_3)
- RI : Reputasi Institusional (η_4)
- RP : Retensi Pelanggan (η_5)

- Retensi Pelanggan. Retensi pelanggan diukur 5 item skala tipe *Likert* 7 poin (Zeithaml, et al., 1996), yaitu item 34–38.
- Citra Institusional. Citra institusional diukur 3 item skala tipe *Likert* 7 poin (Nguyen dan leBlanc, 2001), yaitu item 39–41.
- Reputasi Institusional. Reputasi organisasional diukur 3 item skala tipe *Likert* 7 poin (Nguyen dan leBlanc, 2001), yaitu item 42–44.

Metode Analisis Data

Studi ini menggunakan sejumlah alat analisis untuk membantu memberi gambaran yang baik atas hasil-hasil studi antara lain: a. *Importance-Performance Analysis*, b. *Angka Indeks*, c. *Nonresponse Bias*, d. *Common Method Bias*, e. *Pendekatan Analisis Data*, e. *Agregasi data*, f. *Uji validitas*, g. Uji reliabilitas konstruk dan *variance-extracted*, serta h. *Pemenuhan asumsi-asumsi SEM*: 1. *Uji outliers*, 2. *Uji normalitas*, dan 3. *Uji multikolinieritas dan singularitas*.

Pendekatan *Structural Equation Model*

Pendekatan yang akan digunakan untuk menguji model yang diajukan pada gambar 3 adalah *two-step model-building approach* dengan metode estimasi *maximum likelihood* (Anderson & Gerbing, 1988; Purwanto, 2002).

Analisis model struktural

Metode estimasi *maximum likelihood* (ML) digunakan untuk menganalisis model struktural yang diajukan. Ukuran yang digunakan untuk melihat kesesuaian model adalah indeks *goodness-of-fit* (Hair et al., 1998) seperti terlihat pada Tabel 3.

- Uji Mediasi. Uji signifikansi efek mediasi dilakukan teknik SEM yang menggunakan pendekatan simultan, terutama ketika efek penuh mediasi dihipotesiskan (Schneider, et al., 2005).
- Uji hipotesis. Untuk menguji seluruh hipotesis yang diajukan, maka akan dilakukan pengujian keseluruhan hubungan variabel dengan menggunakan analisis *structural equation model* (SEM). Caranya adalah dengan membandingkan

nilai *CR* pada probabilitas hitung dengan probabilitas kritis ($p < 0.05$ atau $p < 0.01$).

Tabel 3. *Goodness-of-fit indices*

<i>Goodness-of-fit indices</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	Antara $2 < x < 5$ atau ≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.90
<i>CFI</i>	≥ 0.90
<i>NFI</i>	≥ 0.90
<i>PNFI</i>	Nilai yang lebih tinggi, lebih baik
<i>AIC</i>	Makin dekat nol, makin baik

HASIL

Hasil Uji Nonresponse-Bias. Nilai uji *t* atas semua item menunjukkan angka antara -1.679 hingga 1.405 dan seluruhnya lebih rendah dari nilai t_{tabel} (152, 5%) sebesar ± 1.98 dengan nilai signifikansi antara 0.098 hingga 0.988. Analisis data menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara data responden yang kembali dalam jangka waktu 1 bulan atau lebih dari satu bulan dan data dapat dipergunakan untuk analisis selanjutnya.

Common Method Bias. Sebanyak 59.1% responden berada pada posisi ketua/sekretaris jurusan dan 37.7% sebagai ketua/sekretaris program studi. Besarnya persentase tersebut sudah cukup membuktikan bahwa upaya yang dilakukan peneliti untuk meminimalkan *common method bias* dalam studi dapat dikatakan berhasil.

Analisis Indeks. Secara umum, nilai-nilai indeks untuk variabel organisasional menunjukkan hasil yang belum baik dan untuk variabel pelanggan menunjukkan hasil yang buruk. Kondisi ini meminta komitmen dan tindakan nyata yang lebih kuat dalam mengelola kondisi relatif program studi dan persepsi pelanggan agar mampu memenuhi harapan-harapan pelanggan (Tabel 4).

Analisis *Importance-Performance*. Secara umum, hasil studi menunjukkan bahwa program studi harus bekerja keras memperbaiki struktur dan/atau proses-proses internalnya untuk meningkatkan efektivitas agar berdampak pada variabel-variabel

pelanggan. Hasil uji menunjukkan perbedaan yang signifikan antara harapan dan kinerja.

Hasil Uji Reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alpha* yang berada pada rentang 0.7486 hingga 0.9242 dianggap sangat baik dan dapat diterima (Hair, et al., 1998; Sekaran, 2000).

Analisis *Inter-rater Agreement*. Hasil perhitungan rata-rata *inter-rater agreement* $R_{\text{wg}(i)}$ baik untuk variabel organisasional (program studi) dan variabel pelanggan (mahasiswa) menunjukkan nilai yang tinggi dan nilai-nilai tersebut telah melampaui nilai minimal yang direkomendasikan oleh James (1982) yaitu 0.60. Oleh karena itu, data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil Uji Validitas. *Unidimensionalitas* butir-butir yang merupakan syarat perlu untuk analisis reliabilitas konstruk dan validitas konstruk di mana untuk setiap konstruk seharusnya menunjukkan nilai $GFI > 0.9$ (Anderson & Gerbing, 1991 dalam Ferdinand 2002). Hasil-hasil ditunjukkan dalam Tabel 5.

Hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) pada seluruh variabel menunjukkan bahwa seluruh butir pengukuran memiliki validitas yang baik, yaitu nilainya melebihi *rule of thumb* sebesar 0.4 dan bahkan sangat signifikan dengan nilai > 0.5 (Hair et al., 1998).

Tabel 4. Ringkasan Tanggapan Responden

Variabel	Indeks	
	Nilai	Makna
PKPM	91.45	Belum baik
PPKAM	88.16	Belum baik
KKD	85.83	Belum baik
PPMD	86.14	Belum baik
KSIK	86.02	Belum baik
KO	91.50	Belum baik
NA	84.37	Buruk
A	87.09	Buruk
R	84.26	Buruk
E	72.20	Buruk
SP	82.95	Buruk
P	82.08	Buruk
RP	83.72	Buruk
CI	86.37	Buruk
RI	85.50	Buruk

(Sumber: Data primer diolah, 2008)

Ghozali, 2005). Hasil validitas konvergen dan validitas diskriminan juga menunjukkan hasil yang baik

Hasil Uji Reliabilitas Konstruk dan *Variance-Extracted*. Seluruh variabel mempunyai skor *construct reliability* > 0.70. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi persyaratan reliabilitas (Hair, *et al.*, 1998; Nunally & Bernstein, 1994, dalam Ferdinand, 2006). Sedangkan, hasil-hasil *variance-extracted* menunjukkan nilai > 0.5, artinya hanya antara 50%–75% varians diantara indikator-indikator pengukuran dapat menjelaskan setiap konstraknya. Tetapi, terdapat salah satu nilai *variance-extracted* yang < 0.5, yaitu pada variabel PPKAM, dan tidak menghalangi untuk dilakukan analisis berikutnya.

Pemenuhan Asumsi-Asumsi SEM. Seluruh hasil atas uji asumsi-asumsi SEM (outlier univariat dan multivariat, multikolinieritas dan singularitas, normalitas) menunjukkan hasil yang baik dan data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Model Struktural Penelitian. Pendekatan *two-step model-building approach to SEM* dengan *composite indicator* akan digunakan (Liang, *et al.*, 1990; Howell, 1987). Hasil-hasil *goodness of fit* pada Tabel 6 dan 7 menunjukkan bahwa tidak semua kriteria yang digunakan memiliki nilai yang baik, bahkan beberapa di antaranya memiliki besaran tanda dan ukuran yang tidak benar (*offending estimate*) dan tidak konsisten dengan teori yang mendasari. Hal ini dapat terjadi karena matrik input tidak cukup memberikan informasi (Ghozali, 2005). Selain itu, nilai-nilai probabilitas, GFI, AGFI, NFI dan RMSEA menunjukkan hasil yang marginal/kurang baik dan beberapa nilai CR dalam Tabel 8 yang tidak signifikan, bahkan dua di antaranya bernilai negatif, sehingga tidak konsisten dengan teori yang mendasarinya.

Pengujian model ini menghasilkan konfirmasi yang belum baik (bisa dikatakan *unidentified*) atas faktor-faktor penelitian dan hubungan-hubungan kausalitas antar faktor. *Output* juga menunjukkan bahwa hasil perhitungan atas model komposit yang diajukan menunjukkan hasil minimum tercapai, tetapi solusi tidak dapat diterima karena data yang digunakan terlalu kecil atau karena sejumlah variabel eksogen memiliki suatu hasil matriks kovarians yang tidak positif (Joreskog dan Sorbom, 1984). Selain itu, indeks stabilitas menunjukkan angka 1725.147 yang berarti bahwa

Tabel 5. Nilai Unidimensionalitas setiap Variabel

Variabel/Konstruk	GFI
Efektivitas Organisasi (2 nd order variable)	0.727
Mutu Layanan (2 nd order variable)	0.827
Kepuasan Pelanggan (2 nd order variable)	0.915
Retensi Pelanggan (1 st order variable)	0.969
Citra Institusional (1 st order variable)	1.000
Reputasi Institusional (1 st order variable)	1.000

(Sumber: Data primer diolah (2008))

model tidak stabil. Ketidakstabilan ini dapat terjadi karena ukuran sampel yang digunakan kecil. Sistem yang tidak stabil dapat menyebabkan problem interpretasi dan menghasilkan solusi-solusi yang tidak dapat diterima (Fox, 1980; Bentler dan Freeman, 1983; keduanya dalam Arbuckle dan Wothke, 1999).

Oleh karena itu, kesulitan teknis ini diatasi dengan cara melakukan pemecahan model penelitian menjadi dua model (model ML-KP dan model KP-ML) dengan mendasarkan pada: 1) aspek bahwa mutu layanan dan kepuasan dapat dirasakan dalam satu episode dan satu tingkat hubungan (Storbacka, *et al.*, 1994); 2) masalah *overlap* konseptual dan empiris antara kedua konsep tersebut yang telah menimbulkan perdebatan di antara para peneliti mutu layanan (Parasuraman *et al.*, 1994; Cronin dan Taylor, 1992), serta 3) adanya konsensus di antara praktisi dan akademisi bahwa kepuasan pelanggan dan mutu layanan adalah persyaratan tumbuhnya loyalitas (Gremler dan Brown, 1997 dalam Kandampully dan Suhartanto, 2000; Cronin dan Taylor, 1992).

Hal ini dilakukan peneliti meski menimbulkan tambahan hipotesis baru karena masih tetap sesuai dengan teori-teori yang mendasari hubungan antar variabel yang memunculkan hipotesis-hipotesis baru. Lalu, hasil *goodness fit index* kedua model tersebut dijadikan sebagai dasar interpretasi hasil-hasil studi. Ternyata, hasil estimasi parameter kedua model tersebut menunjukkan konsistensi dan memberi dasar yang cukup kuat untuk analisis selanjutnya (Tabel 8 dan Tabel 9).

Hasil ini mendukung pernyataan bahwa mutu layanan dan kepuasan dapat dirasakan dalam satu episode dan satu tingkat hubungan (Storbacka, *et al.*, 1994) dan dapat memberi bukti positif atas masalah *overlap* konseptual dan empiris antara kedua konsep tersebut yang telah memunculkan perdebatan di antara para peneliti (Storbacka, *et al.*, 1994; Parasuraman,

Tabel 6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Model yang Diajukan

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil	Keterangan
Chi-Square (χ^2)	Kecil	231.702	χ^2 tabel (5%, 83) = 105.267
Derajat Bebas (<i>df</i>)	Positif	83	Positif
Significance Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal
χ^2 relatif (CMIN/DF)	$2 < x < 5$ atau ≤ 2.00	2.792	Baik
GFI	≥ 0.90	0.853	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.787	Marginal
TLI	≥ 0.90	0.910	Baik
CFI	≥ 0.90	0.929	Baik
NFI	≥ 0.90	0.895	Marginal
RMSEA	≤ 0.80	0.112	Marginal

(Sumber: Data primer diolah, 2008)

Tabel 7. Estimasi Parameter untuk Model yang Diajukan

	Estimate	SE	CR	P
ML \leftarrow EO (H3)	95.2	0.091	0.419	0.675
RI \leftarrow EO (H2)	-0.059	0.067	-0.821	0.411
CI \leftarrow EO (H1)	0.057	0.07	0.754	0.451
RP \leftarrow CI (H6)	0.602	0.06	10.039	***
RP \leftarrow RI (H7)	0.56	0.056	9.992	***
RP \leftarrow KP (H5)	0.344	0.027	3.365	***
KP \leftarrow ML (H4)	1.053	1487051	0.005	0.996
ML \leftarrow KP (H4)	-2492.21	0.058	-5.646	***

(Sumber: Data primer diolah, 2008; ***: lebih rendah dari 0.001)

Tabel 8. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*

Kriteria	Nilai Kritis	Model ML-KP	Model KP-ML	Keterangan
Chi-Square (χ^2)	Kecil	231.771	233.460	χ^2 tabel (5%, 84) = 106.395
Derajat Bebas (<i>df</i>)	Positif	84	84	Positif
Significance Prob.	≥ 0.05	0.000	0.000	Marginal
χ^2 relatif (CMIN/DF)	$2 < x < 5$ atau ≤ 2.00	2.759	2.779	Baik
GFI	≥ 0.90	0.853	0.851	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.790	0.787	Marginal
TLI	≥ 0.90	0.912	0.911	Baik
CFI	≥ 0.90	0.930	0.929	Baik
NFI	≥ 0.90	0.895	0.894	Marginal
RMSEA	≤ 0.80	0.111	0.112	Marginal

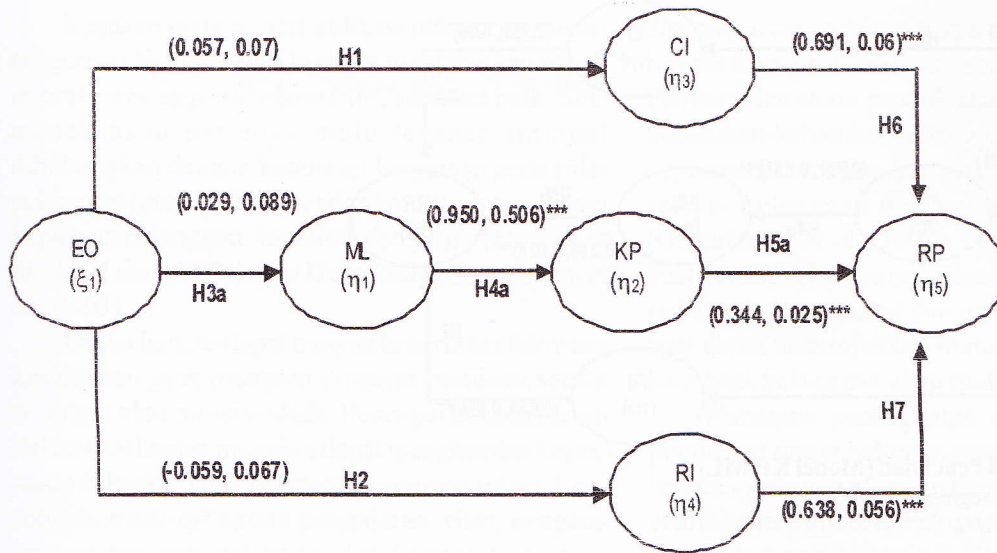
(Sumber: Data primer diolah, 2008)

et al., 1994; Cronin dan Taylor, 1992; McAlexander et al., 1994; Gremler dan Brown, 1997 dalam Kandampully dan Suhartanto, 2000).

Hasil ini juga memperkuat pernyataan Dean (2004) bahwa terdapat kompleksitas, non-linieritas dan resiprositas hubungan antar variabel tertentu dan dalam suatu *linear sequences* yang masih belum jelas dan bertentangan dalam studi-studi dengan konteks "linkage research".

Berdasarkan hasil *goodness of fit* dan nilai *standardized regression weight* yang diperoleh (Tabel 8

dan 9) dapat diketahui bahwa, baik untuk model ML-KP dan model KP-ML, hanya hipotesis-hipotesis H4a, H4b, H5a, H5b, H6 dan H7 dinyatakan diterima atau didukung oleh data sampel. Hubungan *unidirectional* dari efektivitas organisasi menuju citra institusional (H1), reputasi institusional (H2), dan mutu layanan atau kepuasan (H3a, H3b) dapat dinyatakan tidak signifikan. Tetapi, berdasarkan Tabel 9 di atas, data sampel mendukung empat hipotesis lainnya (H4a, H5a, H6 dan H7).



Gambar 5. Model Hasil Penelitian (Model ML-KP)

() : (standardized estimate regression, SE)

***: signifikan untuk $\alpha = 1\%$

Tabel 9. Estimasi Parameter Model ML-KP & KP-ML

Hubungan antar variabel	Estimate ML-KP	Prob. ML-KP	Estimate KP-ML	Prob. KP-ML
ML \leftarrow EO (H3a)	0.029 (0.326)	0.744		
KP \leftarrow EO (H3b)			0.039 (0.433)	0.665
RI \leftarrow EO (H2)	-0.059 (-0.082)	0.412	-0.057 (-0.793)	0.428
CI \leftarrow EO (H1)	0.057 (0.755)	0.450	0.059 (0.791)	0.429
RP \leftarrow CI (H6)	0.691 (10.039)	***	0.701 (10.369)	***
RP \leftarrow RI (H7)	0.638 (9.991)	***	0.644 (10.252)	***
RP \leftarrow ML (H5b)			0.309 (3.295)	***
RP \leftarrow KP (H5a)	0.344 (3.458)	***		
KP \leftarrow ML (H4a)	0.950 (6.015)	***		
ML \leftarrow KP (H4b)			0.951 (5.812)	***

Sumber: Data primer diolah, 2008; (...): nilai CR;

***: lebih rendah dari 0.001

Analisis Efek Total

Hasil analisis dapat dilihat berturut-turut pada Tabel 10 dan Tabel 11.

Sebaiknya, fokus perhatian variabel organisasi perguruan tinggi dan dampaknya terhadap variabel pelanggan adalah dengan melakukan telaah lebih lanjut atas nilai-nilai pada Tabel 10 dan 11 karena, secara statistik, rekomendasi/implikasi manajerial lebih tepat diberikan dengan mengacu pada nilai efek totalnya.

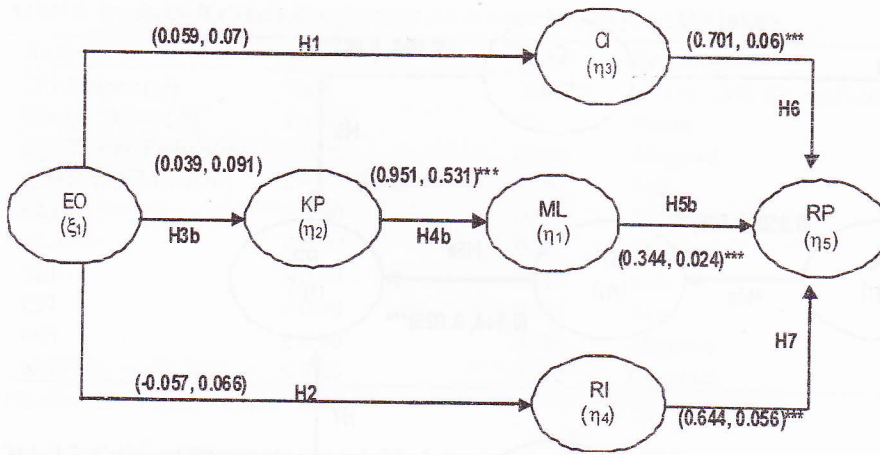
Rendahnya nilai-nilai efek total efektivitas organisasi terhadap variabel-variabel lainnya memberikan indikasi bahwa: 1) masih banyak elemen-elemen organisasional penting yang perlu diperbaiki; dan 2) perlunya fokus pada praktik-praktik internal organisasi

dan/atau persepsi karyawan yang berdampak pada mutu layanan dan kepuasan pelanggan.

Oleh karena itu, penggunaan data dari pelanggan dan organisasi dalam suatu *linkage research* akan membantu menjawab pertanyaan penting, yaitu apa saja yang dapat diubah dalam organisasi – misal: struktur internal, *staffing*, proses, sistem penghargaan, dll. – agar menimbulkan dampak positif pada mutu layanan atau kepuasan pelanggan.

Peran Mediasi Mutu Layanan

Berdasarkan Tabel 9 terlihat bahwa pengaruh efektivitas organisasi terhadap mutu layanan menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Hasil ini



Gambar 6. Model Hasil Penelitian (Model KP-ML)

(): (standardized estimate regression, SE)

***: signifikan untuk $\alpha = 1\%$

Tabel 10. Standardized Total Effect – Estimates Model ML-KP

	EO	ML	RI	CI	KP
ML	0.029**				
RI	-				
CI	0.059**				
KP	0.028**	0.950*			
RP	0.011**	0.327*	0.638*	0.691*	0.344*

(Sumber: Data primer diolah, 2008; *: signifikan; **: tidak signifikan)

Tabel 11. Standardized Total Effect – Estimates Model KP-ML

	EO	KP	ML	RI	CI
KP	0.039**				
ML	0.038**	0.951*			
RI	-				
CI	0.059**				
RP	0.016**	0.294*	0.309*	0.644*	0.701*

(Sumber: Data primer diolah, 2008; *: signifikan; **: tidak signifikan)

membuat peran mediasi mutu layanan sebagai faktor pengintegrasi atau penghubung esensial antara apa yang "dilakukan" organisasi (melalui manajer/karyawan) dan level kepuasan pelanggan tidak dapat terwujud dengan baik walaupun hasil statistik menunjukkan bahwa mutu layanan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

PEMBAHASAN

Hubungan antara Efektivitas Organisasi, Mutu Layanan, Kepuasan Pelanggan, Citra Institusional dan Reputasi Institusional

H1, H2, H3a dan H3b tidak didukung oleh data sampel. Artinya, terdapat bukti bahwa proses sensori (tentang ide-ide, perasaan dan pengalaman hubungan antara pelanggan dan perusahaan) yang kemudian terbentuk dalam suatu gambaran mental di benak pelanggan belum terwujud dengan baik. Hasil ini memberi bukti bahwa organisasi perguruan tinggi belum mampu memenuhi berbagai permintaan dan harapan-harapan dari para stakeholder, terutama pelanggan utama layanan pendidikannya (Wartick, 1992 dalam Nguyen dan LeBlanc, 2001).

Mutu layanan dan kepuasan pelanggan yang baik akan dapat dicapai bila organisasinya efektif (Gilbert dan Parhizgary, 2000). Keadaan ini tidak dapat diwujudkan dengan baik melalui mutu layanan yang diberikan. Efektivitas organisasi belum mampu secara positif mendorong mutu layanan dan kepuasan pelanggan yang "sebenarnya" dirasakan oleh pelanggan organisasi. Dengan demikian, organisasi belum mampu menjamin bahwa indikator-indikator struktur serta proses internal organisasi dapat dijalankan dan digunakan sebagai ukuran-ukuran keefektifan organisasi (Gilbert dan Parhizgary, 2000; Parhizgary dan Gilbert 2004) berdasarkan domain keefektifan yang dimiliki organisasi (Cameron, 1981 dan 1986b).

Keadaan ini memberi indikasi bahwa organisasi perguruan tinggi belum mampu menjalankan aspek internal *service profit chain* (SPC) dengan baik. SPC menekankan perlunya mutu layanan internal dihubungkan dengan kepuasan karyawan serta nilai pelanggan (*customer value*) dan konsekuensinya bagi kepuasan pelanggan, loyalitas dan profit (Hesket, *et al.*, 1994 dan 1997 dalam Dean 2004; Gustafsson, *et al.*, 2003).

Di sisi lain, terdapat banyak kriteria keefektivan/kesuksesan yang mungkin dioperasionalisasi secara simultan oleh program studi. Pencapaian kesuksesan dalam satu bagian mungkin dapat menghambat kesuksesan di bagian lain organisasi perguruan tinggi. Contohnya, *trade-off* antara pengajaran, riset, pengembangan fakultas, pelatihan, dan layanan komunitas yang prima dalam pendidikan tinggi atau universitas.

Peran mediasi mutu layanan

Peran mediasi mutu layanan belum dapat ditunjukkan karena kepuasan konsumen melalui mutu layanan prima belum menjadi ukuran vital kinerja PT. Selain itu, PT belum memiliki kebutuhan yang kritis untuk mampu mengukur dan mengevaluasi mutu layanan yang diberikan. Akan tetapi, mutu layanan bukan sesuatu yang dapat dikerjakan dengan baik oleh setiap orang dan, faktanya, mutu adalah tanggung jawab setiap anggota organisasi dan diwujudkan melalui kerjasama tim.

Hubungan antara Mutu Layanan, Kepuasan Pelanggan, dan Retensi Pelanggan

Hipotesis *H4a*, *H4b*, *H5a* dan *H5b* didukung oleh data sampel menunjukkan bahwa persepsi mutu oleh pelanggan merupakan fungsi adanya "fakta mutu dan persepsi mutu" sehingga keduanya menjadi isu sikap dan keyakinan yang berkaitan dengan kesadaran (*awareness*) dan pengakuan (*recognition*), kepuasan pelanggan serta perilaku konsumen (Andreassen dan Lindestad, 1998). Dalam konteks jasa, proses penyampaian layanan melibatkan penyedia dan pembeli jasa. Interaksi keduanya akan menentukan persepsi mutu, kepuasan pelanggan serta perilaku pelanggan, selanjutnya atas interaksi yang terjadi.

Literatur manajemen menunjukkan bahwa mutu internal organisasi dapat meningkatkan produktivitas

dan menurunkan biaya-biaya internal, sehingga meningkatkan profitabilitas secara tidak langsung. Penyesuaian suatu produk atau jasa yang melampaui kebutuhan-kebutuhan pelanggan akan meningkatkan kepuasan pelanggan, dan selanjutnya, memengaruhi retensi pelanggan dan peningkatan hasil bisnis (Gustafsson, *et al.*, 2003). Pernyataan ini memperkuat pendapat bahwa organisasi yang efektif mensyaratkan adanya struktur dan proses internal yang baik agar dapat menunjukkan mutu layanan yang terpelihara bagi pelanggan eksternal dari waktu ke waktu.

Walaupun peningkatan efektivitas organisasi perguruan tinggi belum mampu meningkatkan mutu layanan yang ada atau pun kepuasan pelanggan, hasil analisis menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas dengan hubungan yang ada. Sebenarnya, bila pelanggan tidak puas maka pelanggan akan kecewa dan hubungan akan berakhir. Namun, hal ini tidak terjadi dalam layanan pendidikan tinggi karena secara umum terdapat *barriers to switch* dan pelanggan memiliki zona toleransi (Zeithaml, *et al.*, 1993, dalam Storbacka, *et al.*, 1994).

Dalam pendidikan tinggi, pelanggan umumnya tetap loyal karena biaya perpindahan yang tinggi di mana membangun hubungan yang baru merepresentasikan sejumlah rangkaian investasi upaya, waktu, dan uang yang menghasilkan hambatan kuat bagi tindakan pelanggan ketika tidak puas atas interaksi yang berbeda selama berhubungan dengan organisasi (Gronhaug dan Gilly, 1991 dalam Storbacka, *et al.*, 1994). Dengan demikian, untuk membangun hubungan (jangka panjang) yang kuat, perguruan tinggi harus "mampu" memberikan jaminan bahwa pelanggan utamanya sangat puas (*highly satisfied*) dengan proses pendidikan yang diberikannya.

Nilai Penting Kepuasan Pelanggan bagi Efektivitas Organisasi

Secara umum, para peneliti telah menjadikan mutu layanan sebagai cerminan efektivitas organisasi yang dapat berdampak pada kepuasan pelanggan. Bahkan, suatu argumen kuat menunjukkan bahwa kepuasan sebagai aspek kunci kelangsungan hidup organisasi dan mungkin merepresentasikan darah kehidupan dalam organisasi (Nicholls, *et al.*, 1998) dan pengukuran kepuasan pelanggan telah mengalami

pertumbuhan dramatik dalam 15 tahun terakhir (Wilson, 2002).

Pentingnya pencapaian level yang tinggi dalam kepuasan pelanggan nampak nyata dalam industri perbankan (Beerli, *et al.*, 2004). Sebenarnya, tidak terdapat perbedaan secara virtual antara produk dan layanan yang ditawarkan oleh bank-bank. Penawaran produk tidak lagi memberikan keunggulan kompetitif dan bank-bank berubah menjadi berorientasi pelanggan daripada produk. Bank-bank berupaya membedakan dirinya dari pesaing, tidak lagi melalui penawaran produk dan jasa, tetapi melalui layanan pelanggan secara prima (Beerli, *et al.*, 2004). Hal yang sama seharusnya terjadi dalam PT.

Hubungan antara Citra Institusional, Reputasi Institusional dan Retensi Pelanggan

Hipotesis *H6* dan *H7* didukung oleh data sampel. Hasil ini menunjukkan bahwa citra dan reputasi institusional dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk memprediksikan hasil proses produksi jasa di masa datang dan mungkin, dianggap sebagai petunjuk paling penting sebagai sinyal kemampuan organisasi jasa untuk memuaskan berbagai keinginan pelanggannya (Nguyen dan LeBlanc, 2001). Dari perspektif pemasaran, dampak citra dan reputasi institusional terhadap perilaku konsumen sangat diakui meski terdapat sedikit bukti empiris. Kedua konsep itu merupakan hasil dari suatu proses agregat yang menyatukan berbagai informasi yang digunakan dalam persepsi organisasi oleh konsumen.

Citra institusional dan reputasi institusional dibangun dan dikembangkan dalam benak konsumen melalui komunikasi dan pengalamannya berhubungan dengan perusahaan. Jadi, gambaran mental yang terbentuk dalam benak konsumen tentang perusahaan – dalam aspek citra dan reputasi – didasarkan atas proses sensori pelanggan yang muncul melalui ide-ide, perasaan dan pengalaman masa lalunya dengan perusahaan tersebut (Yuille dan Catchpole, 1977 dalam Nguyen dan LeBlanc, 2001).

Terkait dengan variabel efektivitas organisasi, temuan studi menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas organisasi belum mampu meningkatkan citra dan reputasi institusional. Hal ini makin terasa ada pembenaran terutama dalam PTN di mana terjadi suatu

proses "*product domine market*". Artinya, apa pun dan bagaimana pun proses belajar-mengajar yang diberikan, pasar tetap akan menyerapnya.

Keterbatasan penelitian

Keterbatasan pertama, penelitian ini menggunakan *single informant* untuk memberikan penilaian yang kompleks atas berbagai karakteristik efektivitas organisasi.

Keterbatasan kedua, model penelitian mengalami kendala teknis analisis karena adanya ketidakstabilan. Hal ini disebabkan jumlah data yang belum ideal meski berada pada rentang 100–200 (Hair, *et al.*, 1995, 1998).

Keterbatasan ketiga, studi ini menggunakan data *cross-sectional* karena memperhatikan konektivitas antara efektivitas jangka pendek dan jangka panjang yang mungkin ambigu (Cameron, 1980).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Studi ini telah menguji suatu model yang mendefinisikan hubungan struktural diantara konstruk-konstruk yang relevan dengan retensi pelanggan pada lembaga pendidikan tinggi, meski teknik analisisnya membuat model utama menjadi dua pecahan model, yaitu *model ML-KP* dan *model KP-ML*. Secara umum, data sampel mendukung model persamaan struktural untuk retensi pelanggan yang diajukan dalam studi ini.

Agar terdapat kontribusi nyata bagi daya saing nasional, pendidikan tinggi nasional harus selalu didorong untuk menjadi sehat secara organisasional dan bersedia melakukan penyesuaian struktural atas sistem yang telah berjalan – misal: struktur internal, *staffing*, proses, sistem penghargaan, dll. – sehingga terkoordinasi secara efektif terkait dengan proses dan keluaran organisasi PT.

Saran

Penelitian mendatang

Pertama, Penelitian mendatang sebaiknya menggunakan *multiple informant* agar kesalahan pengukuran acak dapat diminimalkan.

Kedua, Penelitian mendatang sebaiknya mempertimbangkan jumlah data yang ideal. Peneliti meyakini bahwa ketidakstabilan atas efek resiprositas antara mutu layanan dan kepuasan pelanggan akan teratasi jika jumlah data dapat ditingkatkan hingga jumlahnya ideal atau dengan *variable-to-sample size ratio* yang dapat diterima.

Ketiga, Pemilihan rentang waktu evaluasi efektivitas untuk jangka pendek (*cross-sectional*) atau jangka panjang (*longitudinal*) sangat penting karena efektivitas jangka panjang mungkin tidak kompatibel dengan efektivitas jangka pendek.

Manajerial

Berikut ini adalah sejumlah implikasi manajerial yang harus diperhatikan, a.l.:

- Perguruan tinggi harus mau memperhatikan pasar pendidikan tinggi agar menyampaikan pendidikan bermutu yang memiliki nilai tambah
- Memperhatikan dan mengelola kepuasan mahasiswa melalui pengembangan model retensi bagi kelangsungan hidup organisasi
- Memperhatikan dan mengelola keterkaitan mutu layanan, kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan dalam peningkatan kinerja organisasi
- Menggunakan pendekatan TQM untuk perbaikan efektivitas organisasi
- Melakukan pengembangan SDM untuk mutu tinggi dalam layanan pendidikan tinggi
- Memperbaiki strategi untuk mutu pengajaran dan pembelajaran
- Mengelola tantangan penjaminan pendidikan tinggi seoptimal mungkin
- Mengelola perubahan paradigma manajemen yang berimplikasi bagi lembaga pendidikan (tinggi)

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, F. 2006. Measuring Service Quality in Higher Education: *HEdPERF* versus *SERVPERV*. *Marketing Intelligence dan Planning*, 24(1):31–47.
- Anderson, J.C., dan Gerbing, D.W. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3):411–423.
- Andreassen, T.W., dan Lindestad, B. 1998. Customer Loyalty and Complex Services: The Impact of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction, and Loyalty For Customers With Varying Degrees Of Service Expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1):7–23.
- Arbuckle, J.L., dan Wothke, W. 1999. *Amos 4.0 User's Guide*. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Beerli, A., Martin, J.D., dan Quintana, A., 2004. A model of customer loyalty in the retail banking market. *European Journal of Marketing*, 38(1/2): 253–275.
- Cameron, K. 1978. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23:604–632.
- . 1981. Domains of organizational effectiveness in colleges dan universities. *Academy of Management Journal*, 24(1):25–47.
- . 1986b. A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32(1): 87–112.
- Chase, R.B., Aquilano, N.J., dan Jacobs, F.R. 1998. *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*. Eighth edition. Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill.
- Cronin, J., dan Taylor, S.A. 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, July: 55–68.
- Dean, A.M. 2004. Links Between Organizational and Customer Variables in Service Delivery: Evidence, Contradictions, and Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 15(4):332–350.
- Ferdinand, A. 2006. *Metoda Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- , A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi kedua. Semarang: BP Undip.
- Ghozali, I. 2005. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver. 5.0*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gilbert, G.R., dan Parhizgary, A.M. 2000. Organizational Effectiveness Indicators to Support Service Quality. *Managing Service Quality*, 10(1):46–51.
- Gustafsson, A., Nilsson, L., dan Johnson, M.D. 2003. The Role of Quality Practices in Service Organization. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2):232–244.
- Hair, Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hartline, M.D., dan Ferrell, O.C. 1996. The Management Of Customer-contact Service Employees: An Empirical

- Investigation. *Journal of Marketing*, 60 (October), 52–70.
- Harvey, J., dan Langley, A. 1995. Applying Quality Principles In Business Schools: Potential and Limitations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 12(2): 128–146.
- Henri, J.F. 2004. Performance measurement and organizational effectiveness; bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6):93–123.
- Hewitt, F., dan Clayton, M. 1999. Quality and Complexity—Lesson from English Higher Education. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(9): 838–858.
- Hickie, D., dan Sawkins, M. 1996. Quality in Industry and Education: Finding Common Ground. *Quality Assurance in Education*, 4(4):4–8.
- Howell, R.D. 1987. Covariance Structure Modeling and Measurement Issues: A Note on "Interrelations Among A Channel Entity's Power Sources". *Journal of Marketing Research*, 24, February: 119–126.
- Jöreskog, K.G., and Sörbom, D. 1984. *LISREL-VI user's guide* (3rd ed.). Mooresville, IN: Scientific Software.
- Kandampully, J., dan Suhartanto, D. 2000. Customer Loyalty In The Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction And Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6):346–351.
- Liang, J., Lawrence, R.H., Bennett, J.M., dan Whitelaw, N.A. 1990. Appropriateness of Composites in Structural Equation Models. *Journal of Gerontology*, 45(2): 52–59.
- Marzo-Navaro, M., Pedraja-Iglesias, M., dan Rivera-Torres, M.P., 2005. Measuring customer satisfaction in summer courses. *Quality Assurance in Education*, 13(1): 53–65.
- McAlexander, J.H., Kaldenberg, D.O., dan Koenig, H.F. 1994. Service quality measurement. *Journal of Health Care Marketing*, 14(3): 34–40.
- McLaughlin, C.P., Yang, S., dan van Dierdonck, R., 1995. Professional service organizations and focus. *Management Science*, 41(7):1185–1193.
- Nguyen, N., dan LeBlanc, G. 2001. Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *The International Journal of Educational Management*, 15(6):303–311.
- Nicholls, J.A.F., Gilbert, G.R., dan Roslow S., 1998. Parsimonious measurement of customer satisfaction with personal service and the service setting. *Journal of Consumer Marketing*, 15(3): 239–253.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., dan Berry, L.L., 1994. Re-assessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implication for future research. *Journal of Marketing*, 58, January: 111–124.
- Parhizgary, A.M., dan Gilbert, G.R., 2004. Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance. *Omega – The International Journal of Management Science*, 32:221–229.
- Pugh, S.D., Dietz, J., Wiley, J.W., dan Brooks, S.M. 2002. Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages. *Academy of Management Executive*, 16(4):73–84.
- Purwanto, B.M. 2002. The effect of salesperson stress factors on job performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 17(2):150–169.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Mayer, D.M., Saltz, J.L., dan Niles-Jolly, K. 2005. Understanding Organization-customer Links in Service Settings. *Academy of Management Journal*, 48(6):1017–1032.
- , B., and White, S.S. 2004. *Service Quality: Research Perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- , B., dan Bowen, D.E. 1985. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3):423–433.
- , B., White, S.S., dan Paul, M.C. 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2):150–163.
- Storbacka, K., Strandvik, T., dan Grönroos, C. 1994. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5):21–38.
- Wilson, A. 2002. Attitudes Toward Customer Satisfaction Measurement in The Retail Sector. *International Journal of Market Research*, 44(2):213–222.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., dan Parasuraman, A. 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, April: 31–46.