

**PENGARUH STRATEGI ORGANISASI, HUBUNGAN PEMASARAN,
PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN KINERJA
TERHADAP KUALITAS LAYANAN
(Studi Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jawa Tengah)**

Prihatin Tiyanto PH*)
tiyanto08@yahoo.com

ABSTRACT

The globalization of markets, rapid advancements in new technology, higher levels of competition, increasing focus on costs and cost management and the inevitable excess of demand over supply in terms of talented individuals all contribute to drive for change contemporary organizations. Models private university than can provide organizations with a robust, integrated and pragmatic approach to enable them to understand the dynamic of the change process and then proactively drive organization change.

The main purpose of this research is to test and analyse the direct effect of organizational strategy, marketing relation, organization learning and performance to service quality of management s-1 study program accredited in Kopertis Regional VI Central Java.

There are research samples counted 392 respondent students. They are divided into 82 students for A accreditation, and 222 students for B accreditation, and 88 students for C accreditation. The research object is private universities, in this case the accredited management study program. This research took its samples by the techniques purposive random sampling and student met in field. The data analysis is carried out by applying structural equation model. To investigate the difference of service quality based on the accreditation criterion, this research used ANOVA.

The research result indicates: 1. Organizational strategy has a direct effect on the marketing relation. 2. Organizational strategy has a direct effect on the service quality. 3. Marketing relation has a direct influence on the organization learning. 4. Marketing relation is influential and negative on the service quality. Negative condition show do not ready study program and lack of preparation of important anticipatory of marketing relation. This is due to the fact that marketing relation has to be applied on broad relations, long-term relation and within study program network and university network based on the vision of the study program service. 5.. Organization learning has a direct effect on performance. Organization learning is street for organization to improve performance reacted precisely to change in environment which do not earn to be forecasted. 6. Organization learning does not have an effect on to service quality. The ability of study program becomes the main focus to gain profit by creating customers satisfaction. 7. Performance has a direct effect on the service quality. 8. There is a different service quality based on the criterion of accreditation.

Keyword: *organizational strategy, marketing relation, organization learning, performance and service quality.*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Globalisasi pasar, kecepatan kemajuan teknologi baru, tingginya tingkat persaingan, meningkatnya biaya dan manajemen pembiayaan, permintaan melebihi penawaran, serta banyaknya individu berbakat tidak dapat dielakkan memberikan kontribusi terhadap perubahan di dalam organisasi (Victor *and* Franckeiss, 2002). Model perguruan tinggi harus dapat menyediakan pendekatan organisasi yang sehat, pendekatan pragmatis terintegrasi dengan kemampuan memahami dinamika proses perubahan dan secara proaktif mengemudikan perubahan organisasi.

Di dalam lembaga pendidikan tinggi manajemen strategi dinyatakan dengan karakteristik khusus mengingat strategi organisasi yang tepat menggambarkan keterkaitan organisasi secara tepat, cocok atau sama sebangun untuk menghadapi kemungkinan perubahan lingkungan organisasi (Richard, O'Shea *and* Connolly, 2004). Strategi organisasi menguraikan dasar operasi perusahaan dari manajemen sumberdaya manusia yang melebihi strategi operasional atau fungsional (Victor *and* Franckeiss, 2002). Untuk mengimplementasikan strategi secara khusus mendorong klien dengan mengikutsertakan *stakeholder* eksternal dan internal ke dalam visi, misi, nilai nilai (Mandersheid *and* Kusy, 2005). Banyak organisasi merujuk pernyataan visi, misi, tujuan, philosophy, sekumpulan pernyataan

atau keyakinan (Kaufman, Watkins *and* Stith, 1998).

Di dalam strategi pemasaran, aspek kunci perguruan tinggi memelihara keseimbangan dengan mempertahankan dan menarik mahasiswa baru. Hubungan pemasaran mengakui pasar internal dan eksternal melibatkan bangunan hubungan untuk mempertahankan pelanggan saat ini. Hubungan pemasaran adalah pemasaran dilihat sebagai hubungan, jaringan dan interaksi (Gummenson, 1996; Boedeker, 1997). Hubungan pemasaran adalah strategi yang berusaha memantapkan, mengembangkan, meninggikan dan memelihara hubungan dengan melibatkan banyak manusia dalam jangka panjang loyal dan mendukung organisasi, Drysdale, (1999). Di perguruan tinggi hubungan pemasaran melibatkan mahasiswa berdasarkan implikasi penelitian Elliott, (2001), dosen, Tsui (1996), tenaga pendukung, kurikulum, Brady (1999), sarana prasarana; biaya dan sumberdana, Hoverstad, Sylvester *and* Voss, (2001). Banyak organisasi berhubungan dengan *market share*, *productivity*, *return on investment* dan kualitas jasa yang ditawarkan terhadap pelanggan. Kualitas menciptakan keunggulan di dalam bisnis pendidikan dan berpengaruh terhadap lembaga dan mahasiswa (LeBlanc *and* Nguyen, 1997).

Pembelajaran organisasi berhubungan dengan strategi dan proses mengidentifikasi, menangkap dan mendorong banyak pengetahuan untuk meningkatkan persaingan

(Manasco, 1996; dalam Pamberton 2001). Konsekuensinya organisasi harus berusaha keras belajar lebih cepat daripada pesaing dengan harapan meningkatkan persaingan. Hasil penelitian Pamberton, (2001) faktor yang berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi meliputi kebutuhan organisasi, pengembangan, proses manajemen, lingkungan dan pengukuran kinerja. Pembelajaran organisasi meliputi *governance*, hasil penelitian William O. Brown Jr., (2001), pengelolaan program menurut Rowley, (1999), penelitian Engwall and Kipping, (2004), Lervik and Lunnan, (2004); proses pembelajaran, penelitian Dondero, (1997), suasana akademik penelitian Rowley, (1996), sistim informasi, penelitian Johnston, McCormack (1996), sistim jaminan mutu, penelitian McCollough (2002).

Pembelajaran organisasi berhubungan dengan pengembangan pengetahuan organisasional baru bertujuan meningkatkan kinerja organisasi. Stonehouse dan Pamberton (1999, dalam Pamberton, 2001), pengetahuan organisasional adalah 'kumpulan pengetahuan yang dibagi dari prinsip, fakta, keterampilan, dan aturan yang menginformasikan pengambilan keputusan organisasional, kegiatan dan perilaku dikembangkan dari pengetahuan individual di dalam organisasi. Pengetahuan unggul jika dimanage secara tepat menciptakan kinerja unggul. Pembelajaran berhubungan dengan pengembangan manajemen informasi dan aset pengetahuan organisasi, sehingga pembelajaran organisasi potensial menjadikan

kegiatan sebagai determinan kinerja unggul (Nonaka, 1991; Wiig, 1997; Bennet and Gabriel, 1999; Hong and Kuo, 1999; dalam Pamberton, 2001).

Penelitian, Yun-Jo An and Reigeluth (2005) pembelajaran organisasi adalah jalan bagi organisasi untuk memperbaiki kinerja dengan bereaksi secara tepat terhadap perubahan di dalam lingkungan yang tidak pasti. Pembelajaran penting untuk pertumbuhan individu juga esensial untuk kemakmuran organisasi. Organisasi harus melatih kerja individu memastikan kinerja layanan (Zeithalm and Bitner, 2000; dalam Mayer, 2002). Proses organisasi memerlukan dukungan di dalam menyampaikan kualitas layanan dan kinerja layanan dirancang sesuai nilai yang dipikirkan pelanggan (Zeithalm and Bitner, 2000, dalam Mayer, 2002). Strategi sumberdaya manusia (Zeithalm and Bitner, 2000, dalam Mayer, 2002) mengukur nilai kualitas layanan yang bermanfaat bagi pengembangan karyawan.

Kinerja manusia adalah perilaku yang dapat merubah lingkungan kerja dengan jalan yang terhormat dan dihargai, ketika terdapat prestasi atau pencapaian tujuan organisasi (Peterson and Arnn, 2005). Kinerja dihargai dengan pantas ketika pencapaian nilai kinerja melebihi dari biaya perilaku. Di dalam organisasi yang sangat kompleks untuk mengukur kinerja sering mengalami kesulitan karena hasil kinerja banyak tergantung dari proses kerja (Borman, 1991; dalam Siders, George and Dharwadkar, 2001). Konsekuensi kinerja sebagai

kecukupan tugas atau kinerja keseluruhan individu atau dimensi kualitas dan kuantitas kerja (Meyer, 1989; Steer, 1997; dalam Siders, George and Dharwadkar, 2001). Kinerja karyawan vital untuk kesuksesan organisasi. Organisasi akan mampu bersaing dan terus menerus tumbuh dan sukses dengan karyawan yang efektif dan memiliki kemampuan pengetahuan (*The conference Board*, 1999; dalam Peterson and Arnn, 2005).

Ham, Johnson, Weinstein, Plank and Pamela (2003) di dalam penelitian kualitas layanan menguji *propositions* beberapa teori kualitas layanan mempertimbangkan *gap* antara layanan diharapkan dan layanan dirasakan dan memanfaatkan dimensi kualitas layanan untuk memperbaiki kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan uraian di atas terdapat *research gaps* kualitas layanan: 1. gap dari sisi penerima jasa pelayanan (*customers*). 2. gap dari sisi manajemen atau penyedia jasa pelayanan, meliputi gap strategi organisasi, hubungan pemasaran, pembelajaran organisasi dan kinerja. Gap sisi manajemen karena ketidak mampuan dan ketidak tahuan manajemen dalam memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini menguji pengaruh strategi organisasi, hubungan pemasaran, pembelajaran organisasi dan kinerja berpengaruh terhadap kualitas layanan perguruan tinggi swasta.

1.3. Tujuan Penelitian

Secara khusus penelitian ini bertujuan:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh strategi organisasi terhadap hubungan pemasaran.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh strategi organisasi terhadap kualitas layanan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh hubungan pemasaran terhadap pembelajaran organisasi.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh hubungan pemasaran terhadap kualitas layanan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kualitas layanan.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh kinerja terhadap kualitas layanan.
8. Menguji dan menganalisis perbedaan kualitas layanan berdasarkan kriteria akreditasi.

2. Kajian Teori

2.1. Konsep-konsep / Variabel yang digunakan

Analisis kualitas layanan perguruan tinggi dengan pendekatan input-proses-output ditentukan oleh sistem masukan, proses, keluaran, faktor lingkungan, balikan dan instrumental. Penilaian dilakukan dengan evaluasi diri, portfolio institusi, dan borang akreditasi yaitu informasi yang disampaikan pada BAN PT sebagai evaluasi eksternal untuk memperoleh akuntabilitas publik (Pedoman

evaluasi diri, Depdiknas, BAN PT, 2002).

Strategi organisasi dasar operasi perusahaan dari manajemen sumberdaya manusia melebihi strategi operasional atau fungsional, (Victor *and* Franckeiss, 2002). Di pendidikan tinggi manajemen strategi menggambarkan keterkaitan organisasi secara tepat, cocok atau sama sebangun menghadapi kemungkinan perubahan lingkungan, penelitian (Richard, O'Shea *and* Connolly, 2004). Banyak organisasi merujuk visi, misi, tujuan, philosophy, sekumpulan pernyataan atau keyakinan (Kaufman, Watkins *and* Stith, 1998).

Hubungan pemasaran adalah pemasaran dilihat sebagai hubungan, jaringan dan Interaksi, (Gummenson, 1996; Boedeker, 1997). Lado *et al.* (1992) *input based competencies* menekankan sumberdaya phisik, modal, manusia, keterampilan dan kemampuan organisasi memproses transformasi untuk menciptakan dan menyampaikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan. Hubungan pemasaran meliputi kurikulum (Brandy, 1999), sarana dan prasarana, pendanaan (Hoverstad, Sylvester *and* Voss, 2001); mahasiswa (Elliott, 2001), dosen dan pendukung (Tsui, 1996).

Penelitian Pamberton (2001) pembelajaran organisasi menunjukkan proses di mana organisasi mengembangkan pengetahuan baru dan kompetensi inti untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Stonehouse dan Pamberton (1999, dalam Pamberton, 2001) Pembelajaran

organisasi berhubungan dengan pengembangan pengetahuan organisasional baru yang bertujuan meningkatkan kinerja. Pengetahuan unggul jika di manage secara tepat menciptakan kinerja unggul. Menurut Yu-Jo An *and* Reigeluth (2005), pembelajaran organisasi adalah pembelajaran melalui manusia atau tingkat kelompok pembelajaran. Menurut Lado *et. al.*, (1992) kemampuan organisasi untuk mengubah *input* ke dalam *output*. Pembelajaran menjadi stimulus dihubungkan kerja tertentu, karyawan merespons dengan cara berbeda secara kualitatif lebih baik dibanding stimuli respons serupa dimasa lalu (Bower *and* Hilgard, 1981, dalam Lado *et al.* 1992). Komponen pembelajaran sebagai transformasi mengubah *input* ke dalam *output* meliputi *governance* (William O. Brown Jr, (2001), pengelolaan program (Rowley, 1999; Engwall *and* Kipping, 2004), proses pembelajaran (Dondero, 1997) suasana akademik (Rowley, 1996), sistem informasi (McCormack, 1996), dan sistem jaminan mutu (McCollough, 2002).

Kinerja untuk merubah lingkungan kerja dengan jalan yang terhormat dan dihargai, dapat tercapai ketika terdapat prestasi atau pencapaian tujuan organisasi (Peterson, *and* Arnn, 2005). Kinerja dihargai dengan pantas ketika pencapaian nilai kinerja melebihi dari biaya perilaku (Peterson *and* Arnn, 2005). Konsekuensi kinerja dikonsepsikan sebagai kecukupan tugas atau kinerja keseluruhan individu atau kinerja pada dimensi khusus seperti kualitas dan kuantitas

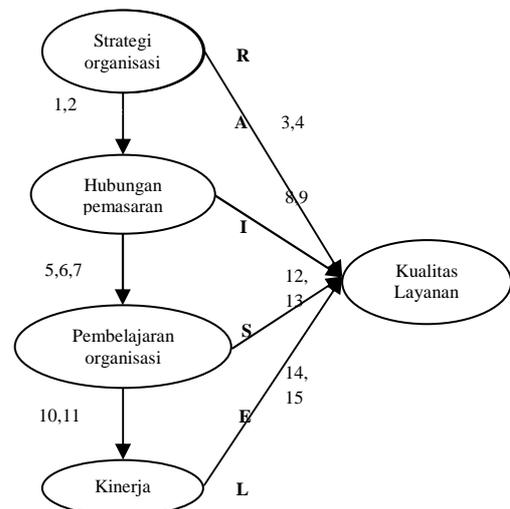
dari kerja (Meyer, 1989; Steer, 1997; dalam Siders, George and Dharwadkar, 2001). Menurut Lado *et al.* (1992) keluaran meliputi hasil pengetahuan, *asset* strategi yang tidak kelihatan, reputasi atau *image*, kualitas jasa atau produk dan loyalitas pelanggan.

Ham *et. al.*, (2003) mempertimbangkan *gaps* antara kualitas layanan diharapkan dan kualitas layanan dirasakan dengan dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty* dan *tangibles*. Menurut Freddy Rangkuti (2002: 43) berdasarkan model *gaps* kualitas layanan dibagi dua kelompok yaitu: 1. kelompok kesenjangan (*gaps*) yang bersumber dari sisi penerima pelayanan (pelanggan), antara kualitas layanan dirasakan dan kualitas layanan diharapkan. 2. kelompok kesenjangan (*gaps*) bersumber dari sisi penyedia jasa (manajemen), meliputi strategi organisasi, hubungan pemasaran, pembelajaran organisasi dan kinerja pada program studi. Pada Gambar 1 menunjukkan kerangka konseptual kualitas layanan perguruan tinggi.

2.2. Hipotesis

- H1: Strategi organisasi berpengaruh langsung terhadap hubungan pemasaran.
- H2: Strategi organisasi berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan.
- H3: Hubungan pemasaran berpengaruh langsung terhadap pembelajaran organisasi.

- H4: Hubungan pemasaran berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan.
- H5: Pembelajaran organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja
- H6: Pembelajaran organisasi berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan
- H7: Kinerja berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan
- H8: Terdapat perbedaan kualitas layanan berdasarkan kriteria akreditasi program studi pada perguruan tinggi.



Gambar 1: Kerangka konseptual kualitas layanan pendekatan Input-proses-output PTS

Keterangan:

1. Victor and Franckeiss (2002)
2. Richard, O'Shea and Connolly (2004)
3. Hill (2000)
4. Finley, Rogers, gallowey (2001)
5. Drysdale (1999)
6. Gummenson 1996, Boedeker, 1997.
7. Morgan and Hunt (1996, Hoffman, 2000)
8. McCollough (2002)
9. Lado (1992)
10. Yu-Jo An, Reigeluth (2005)
11. Pamberton (2001)
12. Siders, George and Dharwadkar, 2001)
13. Pamberton (2001)
14. Meyer (1989, Steer, 1997, Siders, George and Dharwadkar, 2001)
15. Ndambakuwa, Mufunda (2006)

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel

Objek penelitian adalah perguruan tinggi swasta, khusus universitas dengan program studi manajemen s-1 terakreditasi dengan responden mahasiswa. Keseluruhan subjek penelitian yang menjadi populasi adalah mahasiswa, berjumlah 19349 orang. Unit sampel adalah perguruan tinggi swasta khususnya mahasiswa di universitas di lingkungan Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah.

Mengingat yang diteliti bagian unit populasi, maka diambil wakil populasi atau sampel. Di Perguruan Tinggi Swasta Di Jawa Tengah terdapat 33 universitas, 26 universitas memiliki program studi manajemen, 15 universitas dengan program studi manajemen terakreditasi BAN PT, dengan kriteria A, B, dan C. Ukuran sampel berdasarkan peringkat akreditasi berjumlah total 392 mahasiswa (Husein, Umar, 1997).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{19349}{1 + 19349 (0.05)^2} = 392 \text{ sampel}$$

Keterangan: n = ukuran sampel, N = besarnya populasi, e = besarnya deviasi yang dapat ditoleransi yaitu 5 %

Alokasi Sampel di dapat dari rumus:

$$\frac{\sum \text{Sampel}}{\sum \text{Populasi Mahasiswa } (\sum N)}$$

Kriteria A diambil 82 sampel, kriteria B 222 sampel dan kriteria C 88 sampel. Responden di lapangan diperoleh dengan teknik *purposive random sampling* dengan cara :

1. Mahasiswa ditemui pada saat penelitian.
2. Mahasiswa semester empat ke atas.
3. Mahasiswa yang diwawancarai bukan mahasiswa *transfers*.

3.2. Instrumen

Penelitian/Pengukuran Variabel

Strategi organisasi (X1) dasar operasi perusahaan dikaitkan manajemen sumberdaya manusia yang melebihi strategi operasional atau fungsional (Victor; Franckeiss; 2002). Strategi organisasi menggambarkan organisasi yang tepat, cocok atau sama sebangun menghadapi kemungkinan perubahan lingkungan organisasi (Richard; O'Shea and Connolly; 2004).

Organisasi merujuk pernyataan visi, misi, tujuan, philosophy, sekumpulan pernyataan atau keyakinan (Kaufman; Watkins; Stith, 1998).

- a. Dimensi visi, misi, sasaran dan tujuan (X1.1) persepsi gambaran visi, misi sesuai dengan perkembangan jaman serta sasaran dan tujuan sudah berorientasi pada kebutuhan *stakeholders*, (Finley, Roger, Gallowey, 2001).
1. Hubungan pemasaran (X2) realitas pemasaran yang menyesuaikan kepentingan memelihara pelanggan dan menarik pelanggan baru (Drysdale, 1999). Hubungan pemasaran (Gummenson, 1996;

- Boedeker, 1997) pemasaran dilihat sebagai hubungan, jaringan dan interaksi.
- a. Dimensi kemahasiswaan (X2.1) gambaran kuantitatif mahasiswa mencakup rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa, penilaian prestasi mahasiswa, layanan mahasiswa, Elliot, (2001).
 - b. Dimensi dosen dan tenaga pendukung (X2.2) gambaran kuantitatif dosen: rasio dosen mahasiswa, kualifikasi dan pengalaman, keterlibatan dalam bimbingan, pembinaan dan pengembangan; rekrutmen dan seleksi tenaga pendukung, rasio terhadap mahasiswa, kualifikasi dan pengalaman, pembinaan dan pengembangan, Cheng, Tsui (2001).
 - c. Dimensi kurikulum (X2.3) gambaran struktur kurikulum yang diimplementasikan, dirancang, dievaluasi dan direview meliputi: kesesuaian visi, misi, sasaran dan tujuan; relevansi struktur dan isi kurikulum dengan tuntutan dan kebutuhan *stakeholders*; kompetensi dan etika lulusan; peluang mahasiswa mengembangkan diri, Brandy, (1999).
 - d. Sarana dan prasarana (X2.4) persepsi keberadaan data kuantitatif dan ketersediaan sarana peralatan ruang kuliah, peralatan kantor, bahan pustaka, fasilitas komputer. Ketersediaan prasarana gedung ruang kuliah, perkantoran, perpustakaan, fasilitas kesejahteraan, pemeliharaan sarana dan prasarana (*Guidelines for self-evaluation report submission*, Dikti, 2000).
 - e. Dimensi pendanaan (X2.5) gambaran keberadaan struktur pendapatan dan pengeluaran meliputi sumberdana, pengelolaan, sistem alokasi anggaran, dan keberlanjutan, Hoverstad, (2001).
2. Pembelajaran organisasi (X3) proses organisasi mengembangkan pengetahuan baru dan kompetensi inti untuk menciptakan kinerja unggul, Pamberton (2001). Pembelajaran organisasi menggambarkan proses transformasi untuk meningkatkan kinerja dengan kemampuan organisasi mengubah *input* menjadi *output*, berdasar kualitas standard, Lado *et al.*, (1992)
 - a. Dimensi *governance* (X3.1) persepsi gambaran partisipasi sivitas akademika dalam pengambilan keputusan universitas meliputi struktur organisasi, fungsi dan tugas personil, mekanisme dan kepemimpinan, O'Brown Jr (2001).
 - b. Dimensi pengelolaan program (X3.2) gambaran persepsi lembaga sebagai bisnis pengetahuan yang mampu menciptakan, melaksanakan dan menyebarkan pengetahuan dilihat dari efisiensi dan efektivitas kepemimpinan, rencana pengembangan program studi, kerjasama dan kemitraan; jaminan mutu internal dan evaluasi proses, Engwall *and* Kipping, (2004); Lervik *and* Lunnan, (2004).
 - c. Dimensi proses pembelajaran (X3.3) pelaksanaan proses belajar mengajar meliputi sistem pembelajaran, penilaian kemajuan belajar, bimbingan penelitian dan penulisan karya ilmiah inovatif, waktu penyelesaian studi, McCoghan, (2002).
 - d. Dimensi suasana akademik (x3.4) gambaran derajad

- kepuasan anggota akademik di dalam mengimplementasikan tugas dan pekerjaan untuk mencapai tujuan lembaga, meliputi lingkungan, keindahan dan keserasian kampus; interaksi akademik sivitas akademika; kegiatan akademis; pengembangan perilaku ilmuwan; keikutsertaan mahasiswa dalam kegiatan penelitian, Dondero, (1997).
- e. Dimensi sistem informasi (X3.5) derajat umpan balik sistem informasi keseluruhan aspek kegiatan disesuaikan dengan kecukupan sarana dan pendukung pemberdayaan sistem informasi, jaringan LAN, WAN dan kemudahan penggunaan fasilitas informasi, McCormack, (1996).
 - f. Dimensi sistem jaminan mutu (X3.6 gambaran jaminan kepuasan pelanggan dilihat dari evaluasi internal, eksternal, pengembangan sumberdaya dan pranata kelembagaan, pengkajian berkala dari aspek masukan proses dan keluaran, McCollough, (2002).
3. Kinerja organisasi (X4) kinerja manusia berdasarkan perilaku yang dapat merubah lingkungan dengan jalan yang terhormat dan dihargai, kinerja dapat dilihat ketika tercapai prestasi atau pencapaian organisasi (Peterson and Arnn, 2005). Kinerja yang dihargai dengan pantas ketika pencapaian dari nilai kinerja melebihi dari biaya perilaku (Peterson and Arnn, 2005).
 - a. Dimensi lulusan (X4.1) hasil proses pembelajaran program studi meliputi kompetensi, mutu dan hasil studi pelacakan, penelitian Castka, Bamber, Sharp and Belohoubek (2001).
 - b. Dimensi penelitian (X4.2) hasil utama lembaga pendidikan tinggi digambarkan dari relevansi, kualitas, produktivitas; orisinalitas, kualitas, waktu penyelesaian, publikasi, pemanfaatan hasil penelitian, jenis dan jumlah cakupan abdimas, Rowley, (1999).
 4. Kualitas layanan (Y1) penelitian Ham, *et al.* (2003), dan Johnson, Sirikit (2002), kualitas layanan dirasakan seperti yang diharapkan oleh pelanggan.
 - a. Kualitas layanan gambaran persepsi kualitas layanan yang dirasakan sivitas akademika dengan keberadaan *tangibles, assurance, responsiveness, reliability, empathy*, penelitian Ham *et al.*, (2003).

3.3. Alat Analisis Data

Pembahasan hasil dilakukan dengan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menilai model yang disusun, menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling (SEM), Analyses of Moment Structures (AMOS)*.

Adapun Model Persamaan struktural (*structural equation*):

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \xi_1$$

Keterangan:

Y1= Kualitas Layanan (Service Quality)

X1 = Strategi Organisasi (STO)

X2 = Hubungan Pemasaran (HP)

X3 = Pembelajaran Organisasi (PO)

X4 = Kinerja Organisasi (KO)

$\beta_{1\approx 4}$ = intercepts, $\xi_{1\approx 4}$ =faktor kesalahan

4. Hasil dan Pembahasan

Model yang baik apabila pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik. Hasil uji *Goodness of Fit Overall* model untuk pengujian hipotesis penelitian diberikan pada Table 1. Model baik dan layak untuk digunakan, dengan nilai khi – kuadrat 2939,531 dengan probabilitas $p \geq 0,053$. Merujuk pendapat Arbuckle dan Wothke (1995-1999) dengan prinsip *parsimony* dan *rule of thumb* jika terdapat satu atau dua kriteria *goodness of fit* yang memenuhi syarat model dikatakan baik.

Tabel 1. Pengujian *Goodness of fit Overall*

RMSEA	0,011	$\leq 0,08$	Model Baik
Khi kuadrat/df	1,044	$\leq 2,00$	Model baik
TLI	0,996	$\geq 0,95$	Model Baik
CFI	0,996	$\geq 0,95$	Model Baik
GFI	0,822	$\geq 0,90$	Marjinal
AGFI	0,81	$\geq 0,90$	Marjinal

Sumber: perhitungan Amos

4.1. Hasil Analisis Data

Pada penelitian ini hipotesis penelitian H1 S/D H7 menggunakan AMOS 5, sedangkan pengujian hipotesis H8 menggunakan ANOVA. Hasil analisis pengujian hipotesis penelitian H1 s/d H8 sebagai berikut:

Tabel 2. Pengujian hipotesis penelitian H1 s/d H8

Hip	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Path (p value)	Keputusan
H1	Strategi organisasi	Hubungan pemasaran	0,966 (0,000)	Diterima
H2	Strategi organisasi	Kualitas layanan	1,000 (fix)	Diterima
H3	Hubungan pemasaran	Pembelajaran organisasi	0,939 (0,000)	Diterima
H4	Hubungan pemasaran	Kualitas layanan	-1,532 (0,008)	Diterima
H5	Pembelajaran organisasi	Kinerja	0,813 (0,000)	Diterima
H6	Pembelajaran organisasi	Kualitas layanan	0,747 (0,239)	Ditolak
H7	Kinerja	Kualitas layanan	0,622 (0,000)	Diterima
H8	Terdapat perbedaan	Kualitas layanan	Sig.(0.000)	Diterima

Sumber: Hasil analisis data 2006

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh strategi organisasi terhadap hubungan pemasaran

Strategi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan pemasaran. Strategi organisasi dengan indikator visi, misi, sasaran dan tujuan dapat meningkatkan hubungan pemasaran. Artinya secara empirik strategi organisasi mempunyai makna terhadap peningkatan hubungan pemasaran. Di dalam konteks ini program studi setiap saat beroperasi di dalam karakteristik lingkungan yang sangat kompleks selalu berubah dan tidak dapat diprediksi. Program studi tanggap dan cepat merespons dengan mengembangkan strategi organisasi dengan teknik skenario perencanaan membentuk sejauh mungkin visi sampai tahun 2015.

Di dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan salah satu tantangan kunci program studi adalah menghadapi team manajemen dan perencana pendidikan, yaitu kemampuan mengidentifikasi visi strategis jangka panjang yang harus disampaikan secara efektif - melalui praktek terbaik teknik manajemen strategis dengan mengijinkan program studi menyeimbangkan tekanan perubahan, kesinambungan, dan sumber daya. Visi strategi organisasi membangun hubungan dengan *stakeholders* berdasarkan komitmen, kepercayaan, sehingga diperoleh manfaat yang saling menguntungkan. Amat disayangkan bila perguruan

tinggi kurang memanfaatkan visi strategi organisasi untuk mempertemukan tantangan seperti itu, dan hanya mendasarkan pada proses perencanaan strategi tradisional - dengan demikian hanya merancang mengoptimalkan pengambilan keputusan strategis di dalam lingkungan yang relatif dapat diramalkan, padahal kenyataannya menghadapi lingkungan yang tak dapat diramalkan dan tidak pasti.

Program studi harus mengadopsi pendekatan strategi organisasi dengan memusatkan pada peluang dan kesempatan perencanaan organisasi dibanding perencanaan yang dikemudikan operasi, sehingga memiliki kemampuan merencanakan dan bereaksi lebih cepat menghadapi tuntutan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Program studi dapat berkembang sepanjang visi yang dibuat “unik” melebihi pesaing dan memungkinkan program studi mengambil kendali lebih besar tentang masa depannya. Temuan penelitian ini mendukung Richard, O’ Shea *and* Connolly, (2004) strategi organisasi selalu menyesuaikan dengan lingkungan atau mengatasi kemungkinan lingkungan; penerapan strategi universitas untuk menciptakan keunikan. Penelitian ini mendukung Drysdale, (1999) strategi organisasi membangun hubungan kepercayaan dan komitmen sehingga sulit ditiru untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

4.2.2. Pengaruh strategi organisasi terhadap kualitas layanan

Strategi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Strategi organisasi menjelaskan visi, sasaran dan tujuan program studi memberikan kontribusi meningkatkan kualitas layanan. Kebutuhan strategi organisasi adalah merencanakan arah pemasaran dan operasi fungsinya memimpin perguruan tinggi dengan visi layanan strategi. Target visi layanan strategi adalah pengembangan konsep layanan ditujukan kepada kebutuhan pelanggan, serta aturan strategi operasional untuk mendukung konsep layanan dan merancang system penyampaian layanan untuk mendukung strategi operasi.

Program studi harus menghubungkan target pasar dengan persaingan. Keterkaitan antara konsep layanan dan strategi operasi adalah prosedur dan kebijakan untuk memaksimalkan perbedaan antara nilai layanan terhadap pelanggan (konsep layanan) dan biaya yang tersedia, perbedaan ini adalah determinan profit program studi. Keterkaitan antara strategi operasi dan sistem penyampaian layanan adalah pencapaian terintegrasi di dalam merancang kualitas layanan dan biaya yang dikeluarkan pelanggan dalam menerima layanan yang dijanjikan. Kedua hal tersebut menjelaskan pengakuan terhadap pelanggan yang secara *substantive* menuntut perbaikan dalam kualitas layanan. Di dalam hal ini pelanggan akan membayar dengan harga yang ditentukan, karena

perubahan kualitas meningkatkan persepsi nilai dari layanan.

Kualitas adalah derajat sesuai tingkat yang dimaksud dari keunggulan, dan kendali variabilitas dalam mencapai keunggulan, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, Wyckoff, (1984). Definisi kualitas mengikuti tiga komponen:

- a. mendisain kualitas atau derajat tingkat keunggulan yang diharapkan;
- b. ketepatan kualitas atau memperkecil perbedaan dari disain yang diharapkan;
- c. dan ketepatan disain atau tingkat di mana kualitas jasa dapat dipertemukan dengan kebutuhan pelanggan.

Kenyataannya kebutuhan pelanggan meliputi dua hal yaitu:

1. kebutuhan *substantive: tangibles, responsiveness, empathy, assurance* dan *reliability* yang harus dipenuhi.
2. kebutuhan lingkungan melampaui kebutuhan *substantive*, terpenuhinya kebutuhan, seperti perasaan *trust* dan *confidence*, perasaan memiliki, dan harga diri.

Temuan ini mendukung penelitian Hill (2000) visi strategi organisasi meningkatkan kualitas layanan dirasakan. Mendukung penelitian Finley, Rogers, Galloway, (2001) misi organisasi sebagai kunci dan posisi arah strategi pemasaran.

4.2.3. Pengaruh hubungan pemasaran terhadap pembelajaran organisasi

Hubungan pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Secara empirik hubungan pemasaran memiliki makna meningkatkan pembelajaran organisasi. Hubungan pemasaran di perguruan tinggi swasta meningkatkan pembelajaran organisasi, bersifat jangka panjang dilandasi kepercayaan, komitmen dan kejujuran dapat memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran internal program studi.

Hubungan pemasaran adalah strategi yang berusaha untuk memantapkan, mengembangkan, meninggikan dan memelihara hubungan dan melibatkan lebih banyak manusia sehingga dalam jangka panjang loyal dan mendukung organisasi (Drysdale, 1999). Aspek kunci hubungan pemasaran melibatkan tiga hal, yaitu:

1. Membangun hubungan. Esensi membangun hubungan yaitu membuka jalan anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan dengan menekankan pada “hubungan” berlawanan dengan “transaksi”. Hubungan pemasaran berorientasi jangka panjang, mempertahankan pelanggan, menekankan layanan pelanggan tinggi, serta kualitas secara menyeluruh.
2. Mempertahankan pelanggan. Hal itu, jauh lebih menghemat biaya untuk memelihara pelanggan dibanding mencari pelanggan baru, karena

mendapatkan pelanggan baru sepuluh kali lebih mahal. Hubungan pemasaran fokusnya menggeser untuk membangun hubungan jangka panjang di mana pelanggan didorong terus menerus dilibatkan dalam program studi. Di sini menyediakan lembaga memaksimalkan interaksi dan meningkatkan peluang yang saling memberi manfaat. Program studi membuat daya tarik bagi pelanggan sehingga terbangun komitmen, kepercayaan, kejujuran, bagi program yang ditawarkan pada prinsipnya membangun tangga loyalitas pelanggan.

3. Mengakui pasar internal dan eksternal. Pasar internal meliputi mahasiswa, dosen, tenaga pendukung dan semua yang terlibat dalam kesuksesan program studi. Pasar eksternal melibatkan semua *stakeholders*, seperti pemerintah, masyarakat, bisnis, industri baik di dalam maupun luar negeri. Tujuannya mendapatkan sumberdaya yang diperlukan untuk meningkatkan persaingan dan pembelajaran program studi. Dengan demikian memelihara dan memantapkan hubungan pasar internal dan eksternal adalah faktor kritis untuk memastikan kesuksesan program studi, keadaan ini menjelaskan kemampuan membangun hubungan untuk meningkatkan dan memperbaiki pembelajaran organisasi, sehingga dalam

jangka panjang mampu menciptakan kualitas program studi.

Temuan penelitian ini mendukung Webster (1992, dalam Hoffman, 2000) keberlanjutan hubungan pemasaran dengan menggerakkan transaksi berlainan menuju jaringan organisasi dan berpartisipasi mendapatkan sumberdaya yang dibutuhkan membantu kompetensi inti dan berimplikasi terhadap kualitas.

4.2.4. Pengaruh hubungan pemasaran terhadap kualitas layanan

Hubungan pemasaran negatif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Secara empirik hubungan pemasaran memiliki makna terhadap kualitas layanan berarti hubungan pemasaran memiliki pengaruh terhadap kualitas layanan. Kondisi negatif menjelaskan terdapat hubungan intensif bersifat formalitas, namun disisi lain tidak diikuti terjadinya *transfer of knowledge* dan *transfer of skill*, serta tidak diikuti dengan perubahan perilaku pelayanan akibatnya mutu layanan tidak seperti yang diharapkan. Kondisi ini menunjukkan ketidak siapan dan kurangnya persiapan program studi mengantisipasi pentingnya hubungan pemasaran. Program studi masih terpaku pada pola kualitas layanan yang sudah ada atau terbelenggu dengan layanan tradisional, tidak membandingkan kemajuan kualitas layanan pada program studi sejenis pada perguruan tinggi lain. Program studi tidak mengkaitkan perkembangan kemajuan

teknologi dan kemajuan sistim informasi. Hubungan pemasaran perguruan tinggi harus diterapkan pada jaringan, interaksi, hubungan yang luas, jangka panjang dan terus menerus saling berhubungan sehingga memberi manfaat yang menguntungkan.

Program studi dapat berhubungan dengan otoritas publik, lembaga financial, pasar tenaga pengajar, dan *stakeholder* lain, semua potensial untuk meningkatkan hubungan pemasaran. Dengan demikian pemasaran internal berperan sangat vital berorientasi pada pelanggan atau klien. Komitmen dosen, staff, mahasiswa berdasarkan visi layanan mempercepat akselerasi keterampilan pemasaran internal sehingga menjadi kunci keberhasilan program studi.

Pemasaran internal dipertimbangkan sebagai proses pengkodisian penciptaan pasar dengan organisasi memastikan pelanggan internal yang keinginan dan kebutuhannya dipertemukan (Kang, James, Alexandris, 2002). Dua hal yang muncul dari definisi tersebut:

1. Pemasaran internal adalah philosophy manajemen yang relatif terhadap program studi: mahasiswa, dosen dan tenaga pendukung yang diperlakukan sebagai pelanggan.
2. Pemasaran internal meliputi aktivitas untuk meningkatkan kesadaran terhadap pelanggan dan komunikasi internal antar dosen, staff, dan mata rantai antara aktivitas dan capaian pasar eksternal. Pemasaran internal harus dipandang

sebagai suatu philosophy manajemen tujuannya untuk memotivasi dan mendukung lebih banyak sumberdaya manusia agar memahami arti pentingnya kualitas layanan bagi pelanggan daripada hanya program jangka pendek atau kampanye untuk meningkatkan perhatian terhadap pelanggan.

Hubungan pemasaran menjadi isu strategi dan persoalan seluruh perguruan tinggi. Tujuannya membangun ikatan pada tingkat berbeda untuk mencapai profitabilitas jangka panjang dengan hubungan pelanggan yang solid, secara tidak langsung akan memperbaiki kualitas program studi. Pusat hubungan pemasaran pelanggan adalah kualitas dari layanan pelanggan; kualitas tidak dapat dipisahkan dengan disiplin yang berpusat pada layanan pemasaran, yaitu perbaikan dan pemenuhan *tangibles, responsiveness, empathy, assurance* serta *reliability* untuk kepuasan pelanggan. Agar hubungan pemasaran memberi kontribusi positif terhadap kualitas layanan, program studi tidak boleh terpaku pada kualitas layanan yang ada pada saat ini. Program studi harus memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan layanan terhadap *stakeholders*. Temuan penelitian ini sesuai Elliot (2001) manajemen pendaftaran dan rekrutmen mahasiswa diidentifikasi pertama seterusnya meningkatkan kualitas pendidikan.

4.2.5. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja

Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pembelajaran organisasi memiliki makna terhadap hasil kerja, dalam jangka pendek meningkatkan hasil kerja. Pembelajaran organisasi berhubungan dengan strategi dan proses mengidentifikasi, menangkap dan mendorong banyak pengetahuan untuk meningkatkan persaingan. Konsekuensinya organisasi bekerja keras belajar lebih cepat dari pesaing dengan harapan meningkatkan persaingan. Sistem dan proses organisasi mencari untuk memanager pembelajarannya adalah sama seperti berkonsentrasi pada elemen proses pembelajaran di mana organisasi mendorong sejumlah besar para intelektual. Dengan cara demikian memberikan kontribusi terhadap hasil kerja.

Pembelajaran organisasi terjadi ketika anggota melakukan kegiatan pembelajaran terhadap organisasi dengan merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal serta mendeteksi kesalahan dan mengkoreksi kesalahan dengan menggunakan teori organisasi dan membentuk hasil berdasarkan pemetaan gambaran hasil organisasi. Pembelajaran individual diperlukan karena kondisi ketidakcukupan terhadap pembelajaran organisasi. Meskipun pembelajaran organisasi bergantung pada individu. Pembelajaran organisasi bebas

memilih individu berdasar pada spesifikasi keahlian individu.

Untuk memperbaiki kinerja bergantung bagaimana pembelajaran program studi memahami kegiatan dan keinginan dosen dan tenaga pendukung dengan meningkatkan kemampuan, memotivasi dan memanfaatkan situasi faktor lingkungan untuk memuaskan mahasiswa. Pemahaman sikap dosen dan tenaga pendukung berpengaruh terhadap kinerja dan dapat mendorong program studi menemukan metode untuk membantu mengembangkan sikap memperbaiki kembali layanan terhadap pelanggan. Dengan demikian mendukung penelitian Holmes (2005) perbaikan kinerja individu dan organisasi meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, peningkatan kinerja team, perbaikan proses organisasi, dan peningkatan kualitas angkatan kerja. Kinerja melibatkan kemampuan organisasi meningkatkan rekrutmen dan mempertahankan tersedianya sumber daya manusia.

4.2.6. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kualitas layanan

Pembelajaran organisasi positif dan nonsignifikan terhadap kualitas layanan. Pembelajaran organisasi mempunyai makna yang sangat lemah terhadap kualitas layanan, disebabkan program studi dalam jangka pendek meningkatkan pembelajaran internal namun jangka panjang kurang memiliki kemampuan memperhatikan kebutuhan pelanggan. Kemampuan program studi belajar menjadi fokus

utama agar mendatangkan profit melalui penciptaan kepuasan pelanggan. Untuk memenangkan strategi bisnis program studi harus belajar dimulai dari kinerja aktual diperbandingkan dengan harapan pelanggan tentang kinerja. Sangat disayangkan berdasarkan hasil observasi program studi relatif masih terfokus pada kinerja jangka pendek bukan terhadap kepuasan mahasiswa. Dalam jangka panjang fakultas dan program studi tidak dapat mengabaikan kebutuhan pandangan mahasiswa sebagai pelanggan dari jasa pendidikan, yang kebutuhan dan keinginan spesifik harus dipenuhi serta menyesuaikan kepuasan mereka.

Kebutuhan utama program studi meningkatkan program dan permintaan layanan, meningkatkan persaingan dan mengukur kualitas dari kinerja pemasaran internal serta mencocokkan dengan persepsi pelanggan terhadap kualitas. Kepuasan dan suara pelanggan dijadikan daya dorong memperbaiki kualitas. Keadaan ini menjelaskan program studi belum meningkatkan pembelajaran yang berorientasi pelanggan, sehingga tidak meningkatkan kualitas layanan. Secara tidak langsung menjelaskan relatif sedikitnya sumberdaya manusia yang berkualitas dampaknya pembelajaran belum berorientasi pada kualitas. Agar memberikan pengaruh yang signifikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif sumberdaya manusia harus memiliki kemampuan memperbaiki pembelajaran dengan orientasi pada kepuasan klien atau pelanggan. Temuan ini sesuai penelitian Snipes

(1997) organisasi secara internal memperbaiki kualitas layanan. Mendukung penelitian Pamberton (2001) pembelajaran organisasi meningkatkan kinerja kualitas layanan sesuai standard. Perbedaan disebabkan program studi belum berorientasi pada pembelajaran jangka panjang belum memperbaiki organisasi untuk menciptakan kualitas layanan sesuai persepsi kebutuhan pelanggan.

4.2.7. Pengaruh kinerja terhadap kualitas layanan

Kinerja positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Kinerja mempunyai makna terhadap kualitas layanan. Secara empirik kinerja program studi di perguruan tinggi swasta menciptakan pengaruh kualitas layanan. Kinerja adalah vital untuk kesuksesan organisasi. Organisasi akan mampu bersaing dan terus menerus tumbuh dan sukses dengan karyawan yang efektif dan memiliki kemampuan pengetahuan. Kinerja manusia adalah perilaku yang dapat merubah lingkungan kerja dengan jalan yang terhormat dan dihargai, kinerja dapat dilihat ketika tercapai prestasi atau pencapaian organisasi (Peterson *and* Arnn, 2005).

Program studi harus mendorong dan menciptakan nilai yang berkualitas pada setiap aktivitas operasionalnya sehingga tercipta efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Kinerja adalah hasil kerja berkualitas jika tenaga kerja yang ada memiliki keterampilan teknis dan keterampilan interaktif. Hasil individu dan hasil lembaga yang didapatkan dari tenaga

kerja akan memantapkan reputasi untuk menyediakan kualitas tinggi dan pengalaman keseluruhan pelanggan. Kinerja tenaga pengajar dan pendukung menjadi komponen sentral bagi kemajuan perguruan tinggi. Gap kinerja terjadi apabila spesifikasi sumberdaya manusia yang dibutuhkan tidak sesuai dengan standard sehingga hasil kerja tidak sesuai dengan kualitas yang diharapkan.

Kinerja ditentukan oleh pengalaman individu dan organisasi di dalam kegiatannya sehingga menghasilkan efektivitas dan membawa perbaikan signifikan di dalam produktivitas, kreativitas dan kepuasan karyawan (Castka, Bamber, Sharp *and* Bolenhoubek, 2001). Kenyataannya tantangan yang dihadapi individu dan organisasi banyak hal seperti inovasi, kualitas dan layanan pelanggan. Perilaku individu dan organisasi untuk menghasilkan kinerja yang mampu menciptakan kualitas tinggi banyak halangan dan tantangan. Dengan demikian menuntut persyaratan seperti kemauan dan komitmen dengan fokus perbaikan kinerja individu dan unit setiap harinya. Untuk menciptakan kualitas diperlukan umpan balik kinerja dengan karyawan bawahan dan mengembangkan karyawan bawahan sebagai bagian integral dari deskripsi kerja.

Hasil penelitian menunjukkan kinerja berpengaruh terhadap kualitas layanan, dalam jangka panjang harus disesuaikan dengan standard kualitas yang dirasakan pelanggan. Konsekuensinya perlu meningkatkan

kemampuan sumberdaya manusia berdasarkan “kinerja standard” sehingga mampu memberikan perbaikan berkelanjutan. Temuan penelitian ini mendukung Castka, Bamber, Sharp *and* Bolenhoubek, (2001)) penelitian kinerja memiliki pengaruh imbal balik terhadap kualitas. Mendukung Siders, George *and* Dhardwadkar (2001) kinerja organisasi dengan komitmen yang kuat akan memperbaiki kualitas.

4.2.8. Kualitas layanan berdasar kriteria akreditasi

Dengan menggunakan ANOVA kualitas layanan program studi manajemen terakreditasi dapat dijelaskan dari hasil uji dan perbandingan variabel strategi organisasi, hubungan pemasaran, pembelajaran organisasi, kinerja organisasi dan kualitas layanan. Berdasarkan kriteria akreditasi berpedoman pada 4 variabel berasal dari modifikasi 91 indikator pedoman evaluasi diri BAN PT yang diuji dan diperbandingkan terdapat perbedaan signifikan antara kelompok variabel.

Masing masing variabel baik untuk nilai 1 kriteria akreditasi C, nilai 2 kriteria akreditasi B, nilai 3 kriteria akreditasi A diperbandingkan dengan menggunakan metode *Post Hoc Test* dari Tukey HSD (*Honestley significant different*). Perbandingan masing masing variabel strategi organisasi, hubungan pemasaran, pembelajaran organisasi dan kinerja terhadap kualitas layanan pada masing masing kriteria akreditasi signifikan dengan tingkat alpha 0.5%.

Dari hasil pengujian ANOVA variabel strategi organisasi, hubungan pemasaran, pembelajaran organisasi dan kinerja skor rata rata akreditasi $A > B > C$. Hal yang menarik justru terjadi pada variabel kualitas layanan di mana pada akreditasi C skor rata rata menunjukkan skor yang lebih tinggi dari skor rata rata akreditasi B dan akreditasi A. Kondisi ini menjelaskan program studi yang memperoleh kriteria akreditasi C berusaha membenahi diri dan berupaya terus menerus memperbaiki “image” sehingga kualitas layanan dipersepsi positif oleh para pelanggannya. Tujuan program studi kriteria akreditasi C adalah mengejar ketertinggalannya dari program studi lain yang memiliki rata rata skor relatif lebih rendah dengan kriteria lebih tinggi, serta meningkatkan persaingan agar tidak ditinggalkan oleh pelanggan sehingga tetap *survive* dan dapat menarik pelanggan baru, dengan demikian skor rata rata akreditasi C khusus variabel kualitas layanan memiliki skor yang relatif tinggi. Program studi ini selalu membenahi dan memperbaiki faktor internal, juga memperhatikan tingkat kemajuan pesaing (faktor eksternal). Program studi akreditasi B tetap berupaya memperbaiki diri agar dapat mempertahankan nilai akreditasinya sehingga skor rata rata yang dimiliki relatif stabil, program studi ini tidak begitu terpengaruh oleh faktor internal maupun eksternal. Sedangkan kriteria akreditasi A memiliki skor yang relatif rendah menjelaskan program studi ini merasa dirinya lebih unggul sehingga kurang memperhatikan faktor internal,

akibatnya dipersepsikan kurang oleh mahasiswa. Bahkan program studi ini karena merasa lebih unggul, tidak memperhatikan kebutuhan pelanggan, akibatnya para pelanggan beralih pada kompetitor lain. Bila program studi ini tidak segera menyadari kekurangannya dalam jangka panjang akan ditinggal oleh program studi lain yang memiliki respons cukup untuk meningkatkan kualitas layanan.

Temuan penelitian ini mendukung Thesis Robert J. Lahm, Jr. (1994) rata rata perguruan tinggi berupaya memimpin perubahan untuk meningkatkan kualitas sehingga terjadi akuntabilitas publik.

4.2.9. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini khusus pada program studi manajemen s-1 terakreditasi, tidak mencakup seluruh program studi terakreditasi, sehingga perlu dikembangkan ke dalam program studi lain secara lebih luas.
2. Penelitian ini menggunakan data persepsi hasil kuesioner terhadap mahasiswa, sehingga analisis yang dilakukan tidak menggunakan data riil borang akreditasi. Dengan demikian perlu data riil program studi terakreditasi, dengan metode yang diperbaharui.
3. Penelitian ini item indikator dimodifikasi khusus untuk responden mahasiswa sehingga responden perlu diperluas melibatkan pimpinan/yayasan, struktural, dosen, alumni dan pengguna lulusan.
4. Penelitian ini mengeliminir item indikator yang tidak relevan untuk dijawab mahasiswa, sehingga responden perlu diperluas sebagai pembanding hasil yang didapat dari analisis hasil kuesioner mahasiswa.
5. Hasil penelitian dengan SEM dan ANOVA relative masih terjadi perbedaan dengan demikian perlu mengembangkan metode penelitian lebih lanjut, dengan cara mengelompokkan pada masing masing kriteria akreditasi.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

1. Strategi organisasi dapat diterjemahkan kedalam kerangka visi, misi, tujuan dan sasaran. Terwujudnya hubungan pemasaran program studi dalam bentuk relasional, jaringan dan interaksi yang luas diperlukan dukungan visi, misi, tujuan dan sasaran yang jelas. Secara empirik strategi organisasi sebagai komposisi penentu kebijakan hubungan pemasaran. Dengan demikian program studi yang mampu memperbaiki hubungan pemasaran akan *survive* serta dapat meningkatkan keberlanjutan eksistensinya.
2. Strategi organisasi diterjemahkan dalam visi, misi, tujuan dan sasaran yang jelas. Visi harus direalisasikan untuk memantapkan program studi, sasaran untuk menciptakan keterbukaan dan melibatkan suasana akademik untuk membangun pengertian dengan tujuan yang sama dan saling mendukung. Misi menangani inisiatif kualitas layanan untuk menciptakan layanan yang berorientasi pada lingkungan agar dapat membantu menarik, mendidik, mempertahankan kualitas lulusan. Kualitas layanan menjadi bagian regular di sekeliling program studi dan menempatkan perbaikan kualitas layanan keseluruhan bagian program studi. Secara empirik strategi program studi sebagai komposisi penentu kebijakan kualitas pendidikan. Dengan demikian program studi yang mampu memperbaiki kualitas layanan akan diakui dan dipercaya *customers*, *stakeholders* serta mampu menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.
3. Hubungan pemasaran melibatkan kepentingan pelanggan internal dan eksternal. Meningkatkan kepentingan pelanggan internal dan eksternal menunjukkan terjadi proses perbaikan pembelajaran organisasi. Perbaikan kepentingan pelanggan internal berarti meningkatkan perbaikan tingkat kepuasan mahasiswa, perbaikan kepentingan pelanggan eksternal berarti meningkatkan kepercayaan dan kepuasan *stakeholders*. Dengan demikian hubungan pemasaran menjadi penentu kebijakan pembelajaran program studi. Program studi secara emosional melibatkan kepentingan mahasiswa dan *stakeholders* akan diakui eksistensi dan kredibilitasnya oleh pelanggan dan pesaing.
4. Hubungan pemasaran melibatkan dimensi kemahasiswaan, tenaga pengajar dan pendukung, kurikulum, sarana dan prasarana dan pendanaan. Secara empirik terjadi hubungan yang intensif dengan pelanggan dan *stakeholders*, tetapi bersifat jangka pendek dan berjalannya hubungan bersifat formalitas. Di satu sisi hubungan ini sangat baik untuk memperbaiki organisasi agar terjadi *transfers of knowledge* dan *transfers of skill*, namun di sisi lain karena bersifat formalitas menyebabkan tidak terjadi perbaikan mutu pelayanan. Mutu pelayanan belum menjadi budaya “*way of life*”, sehingga tidak mencerminkan perilaku mutu pelayanan yang diberikan. Menunjukkan program studi tidak siap terhadap hubungan pemasaran sebagai faktor kunci perbaikan kualitas layanan. Ketidak siapan program studi meningkatkan hubungan pemasaran menyebabkan kualitas layanan “berjalan di tempat” dalam lingkup internal

serta berjalan secara tradisional. Kondisi ini menunjukkan program studi kurang membandingkan kualitas layanan dengan program studi lain yang memiliki tingkat kualitas layanan yang lebih baik.

5. Pembelajaran organisasi melibatkan dimensi *governance*, pengelolaan program, proses pembelajaran dan suasana akademik, sistem informasi, sistem jaminan mutu internal. Secara empirik terdapat perbaikan pembelajaran organisasi sehingga mampu memperbaiki dan meningkatkan hasil kerja. Hasil kerja manusia dihargai dan dihormati selama perilaku diarahkan untuk mencapai tugas atau pemenuhan tujuan. Kinerja yang dihargai adalah pencapaian nilai kinerja melebihi dari biaya perilaku yang ditujukan untuk mencapai hasil kerja. Dengan demikian program studi dalam jangka pendek mampu memperbaiki pembelajaran internal untuk meningkatkan kinerja. Konsekuensinya organisasi harus berusaha keras belajar lebih cepat dari pesaing dengan harapan meningkatkan persaingan.
6. Pembelajaran organisasi melibatkan dimensi *governance*, pengelolaan program, proses pembelajaran dan suasana akademik, sistem informasi, sistem jaminan mutu internal. Secara empirik perbaikan pembelajaran belum berorientasi jangka panjang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan *stakeholders*. Kondisi ini menunjukkan individu kurang mampu belajar menciptakan pengetahuan baru untuk mendorong persaingan, kurang mampu menolong dirinya belajar secara efektif. Secara umum menunjukkan masih relatif terbatasnya sumberdaya manusia

untuk menciptakan perbaikan kualitas layanan serta memiliki kualifikasi “relatif” rendah.

7. Kinerja di dalam jangka pendek berorientasi pada efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Di dalam jangka panjang berorientasi pada kepuasan pelanggan, klien dan *stakeholders*. Secara empirik kinerja ditujukan pada perbaikan kualitas untuk memberikan jaminan terhadap pelanggan dan *stakeholders*. Dengan demikian kinerja tidak cukup berdasarkan pada kuantitas dan hasil dengan profit tinggi. Orientasi kinerja dalam jangka panjang harus berdasarkan visi layanan strategi dengan mengakui dan menyerap aspirasi pelanggan dan *stakeholders* untuk memberikan kepuasan pelanggan sesuai dengan biaya yang dikeluarkan pelanggan.
8. Terdapat perbedaan kualitas layanan berdasarkan kriteria akreditasi, kriteria A lebih baik dari akreditasi B dan lebih baik dari akreditasi C. Secara empirik program studi dengan akreditasi A memiliki kualitas lebih baik di bandingkan dengan kriteria B dan C.

5.2. Saran

1. Strategi organisasi meliputi visi, misi, tujuan dan sasaran sangat fundamental bagi perguruan tinggi agar bisa diaplikasikan keseluruhan tingkatan manajemen. Strategi organisasi harus menciptakan dan mengimplementasikan visi strategi sehingga menjadi daya dorong menumbuh-kembangkan fakultas, secara khusus menciptakan kualitas layanan berdasarkan visi layanan strategi.
2. Hubungan pemasaran menjadi faktor kunci kesuksesan program studi. Hubungan pemasaran dilakukan didasarkan hubungan jangka panjang yaitu membangun tangga loyalitas pelanggan, membangun jaringan dengan berbagai

stakeholders tujuannya memperkuat keberadaan program studi, membangun interaksi yang saling menguntungkan untuk menciptakan pengetahuan baru, kompetensi inti serta peningkatan kualitas. Program studi harus aktif memotivasi dan memberdayakan dosen, tenaga pendukung mengikuti berbagai program pelatihan dan pendidikan (Tri Dharma PT), untuk menghasilkan sumberdaya berkualitas sehingga berimplikasi pada keunggulan program studi.

3. Pembelajaran organisasi melibatkan semua sumberdaya yang ada, untuk memperbaiki pembelajaran internal dengan menciptakan inovasi, kompetensi inti dan perbaikan kualitas. Program studi tidak hanya mengejar pembelajaran berdasarkan orientasi jangka pendek, melainkan berorientasi pada pembelajaran jangka panjang, yaitu kepuasan pelanggan. Program studi harus menyerap aspirasi pelanggan dan *stakeholders*, yang kebutuhannya harus dipenuhi. Kemampuan menciptakan kepuasan pelanggan dapat dipastikan program studi dipercaya *stakeholders* serta pelanggan dan berimplikasi pada keunggulan program studi.
4. Kinerja program studi ditentukan oleh faktor manusia. Kinerja program studi hasil dari kerja keseluruhan karyawan yang menghasilkan kerja berdasarkan standard yang ditentukan. Berdasarkan hal tersebut sumberdaya manusia harus di motivasi, ditingkatkan kemampuan dan keterampilannya serta menciptakan iklim kondusif untuk mendukung hasil kerja yang lebih berkualitas.
5. Kriteria akreditasi dasar acuan program studi meningkatkan ‘komitmen’ bagi pengembangan persaingan yang sehat antar program studi. Perguruan tinggi tidak hanya mendasarkan pada rangking perolehan kriteria akreditasi, melainkan melakukan kerjasama dan kemitraan dengan berbagai instansi maupun intitusi untuk menciptakan keunggulan.
6. Penelitian ini dapat dijadikan rujukan peneliti yang akan datang untuk menguji kembali temuan ini dengan mengembangkan metode penelitian, menggunakan variabel lain, perluasan sampel serta tidak membatasi program studi tertentu yang terakreditasi. Selain itu dapat digunakan sebagai justifikasi BAN PT di dalam memantapkan program evaluasi diri untuk memberikan bobot bagi perguruan tinggi sehingga mampu bersaing ditingkat global.

6. Implikasi Manajerial

6.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memperlihatkan pembelajaran organisasi sangat lemah pengaruhnya terhadap kualitas layanan bukan berarti teori pembelajaran organisasi tidak dapat dimanfaatkan untuk menciptakan kualitas layanan. Lemahnya pembelajaran organisasi terhadap kualitas layanan, disebabkan program studi menciptakan pembelajaran secara internal yang berorientasi pada kinerja jangka pendek. Program studi sudah sepantasnya berorientasi pada kinerja jangka panjang yaitu kepuasan pelanggan, sehingga mampu meningkatkan kualitas lmenciptakan sistem manajemen kinerja unggul.

6.2. Implikasi Praktis.

1. Temuan penelitian ini menunjukkan program studi dalam jangka panjang perlu lebih meperkuat visi strategi organisasi, karena inti dari strategi program studi adalah perbedaan. Maksudnya dengan sengaja memilih sekelompok aktivitas yang berbeda dalam rangka menghasilkan kombinasi yang unik. Kombinasi yang unik dapat dilakukan dengan menekankan pada kualitas layanan atau kompetensi inti, dengan melibatkan seluruh sistem aktivitas program studi yang harus selalu disesuaikan, dengan demikian memacu aktivitas lainnya untuk menciptakan nilai ekonomis riil.
2. Temuan penelitian ini menunjukkan perlunya memperkuat hubungan pemasaran untuk meningkatkan pembelajaran individu dan organisasi, karena pusat hubungan pemasaran adalah pengembangan hubungan berkelanjutan antara pembeli dan penjual tujuannya menciptakan hubungan jangka panjang sehingga program studi tetap *survive* dan yang tidak memperbaiki kinerja,

kualitas, serta memperoleh sumberdaya unggul untuk menciptakan program studi yang *marketable*.

3. Temuan penelitian ini terjadi hubungan pemasaran yang intensif namun tidak disertai perbaikan mutu pelayanan. Program studi tidak siap terhadap hubungan pemasaran sebagai faktor kunci penentu kesuksesan untuk memperbaiki kualitas layanan. Di dalam jangka pendek terdapat hubungan relasional namun bersifat formalitas. Hubungan yang ada belum menjadi budaya “*way of life*” belum mencerminkan mutu pelayanan yang diharapkan. Selain itu tidak terjadi *transfer of knowledge* dan *transfer of skill*. Akibatnya kualitas layanan dianggap terbaik tanpa memperhatikan kemajuan kualitas layanan kompetitor, program studi masih terpaku dengan pola hubungan pemasaran tradisional.
4. Temuan penelitian ini menunjukkan pembelajaran organisasi meningkatkan kinerja. Bila organisasi melakukan pembelajaran lebih keras dan lebih cepat dari pesaing, dalam jangka panjang kinerja dapat menciptakan kualitas dan memuaskan pelanggan sehingga mampu meningkatkan persaingan. Implikasi pembelajaran organisasi dalam jangka panjang adalah perbaikan kualitas layanan dan keunggulan program studi.
5. Temuan penelitian ini menunjukkan kinerja dapat menciptakan kualitas layanan. Kinerja dalam jangka pendek menghasilkan profit melalui penciptaan efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Dalam jangka panjang dengan orientasi pada kepuasan pelanggan mampu menciptakan idea idea kreatif yang unik dan mampu membedakan

dengan program studi sejenis lain sehingga memperbaiki kualitas dan berimplikasi pada penciptaan keunggulan program studi.

Daftar Pustaka

- Argrys, Chris (1998), "Empowerment: The Emperor New Clothes", *Harvard Business Review*, May –Jun, p 98-105.
- Boedeker, Mika (1997), "Relationship marketing and regular customer cards: daily product retailing in Finland", *Marketing Intelligence & planning* 15/6 pp 249-257
- Brady, Laurie (1999), "Outcomes for accountability in curriculum planning in Australia", *International Journal of Educational Management* 13/1, pp 25-30.
- Burkhardt, H; Shoenfeld, H. A.; (2003), "Improving Educational Research: Toward a More Useful, More Influential, and Better-Funded Enterprise", *Educational Researcher* ; Dec 2003; 32, 9; Education Periodicals.
- Calcano, Monica (1996): The Evolution of Competitive Advantage Concept in Strategic Management Studies", *Departement Of Management and Business Administration Ca' Foscari University, Venezia*, pp 0-25
- Cascio, W.F. (2003), " *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 6th Edition, McGraw-Hill, Inc, New York, NY, 10020.
- Castka P; Bamber J.G; Sharp M.J; Belohoubek P (2001), "Factors affecting successful implementation of high performance teams", *Team Performance Management : An International Journal* Vol 7- number 7/8.
- Cheng, C. Yin; Tsui, T. Kwok; (1996), "Total teacher effectiveness: new conception and improvement", *International Journal of Educational Management* 10/6, pp 7-17.
- Cohlan, D. (2002), "Learning Practices: Assesment and Action for Organizational Improvement", *Organization Development Journal*; Summer 2002; 20, 2; ABI/INFORM Global.
- Davies, B.; Ellison, L.; (1997), "Teachers' perceptions of School quality and effectiveness: improving schools using staff attitude surveys", *International Journal of Educational Management* 11/5, 222 – 228.
- Davies, B; Ellison, L (1998), " Futures and strategic perspectives in school planning" *International Journal of Educational Management* 12/3, 133-140.
- Depdiknas, BAN- PT, (2002), *Pedoman Evaluasi Diri Program Studi*; pp 1-16
- Dessler, Gary (2003), " *Human Resource Management*", Ninth Edition, by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458.
- Dikti, (2003), *Sistem Perencanaan, Penyusunan Program dan Anggaran (SP4)*
- Dikti, (2003), *Basic framework for higher education development*

- KPPTJP IV (2003-2010), pp 1 - 25.
- Dikti, (2000), Guidelines For Self-Evaluation Report Submission; pp 1 – 31.
- Dikti, (2001), Guidelines For Sub-Project Proposal Submission; pp 1 – 47.
- Dondero, M.G., (1997),” Organizational climate and teacher autonomy: implications for educational reform”, *International Journal of Educational Management*, 11/5, pp 218-221.
- Drysdale, Lawrie (1999),”Relationship Marketing: A New Paradigm for Marketing of School”, *Principal Matters: The Official Journal of Secondary Principals Association of Australia* September pp36-37.
- Ekawahyu; Suganda (1999); “*Pendidikan Tinggi Era Indonesia Baru*” , PT Grasindo, Jl. Palmerah selatan 12, Jakarta.
- Elliott, M. Kevin; Healy, A. Margaret; (2001) , “Key Factors Influencing Student Satisfaction Related to Recruitment and Retention”, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 10 (4), pp 1-11.
- Farrell, Andrew; Souchon, Anne & Durden, Geoffrey (2001), “ Service Quality Enhancement: The Role of Employees’ Service Behaviours”, *Aston Business School Research Institute*, Aston University, Birmingham B4 7ET.
- Ferdinand, A (2002), “*Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*”, Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor, edisi 2, BP UNDIP.
- Finley, S. Donna; Rogers, Gayla; Galloway, R. John; (2001),”Beyond the Mission Statement: Alternative Futures for Today’s Universities”, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 10 (4), pp 63-82.
- Freddy, Rangkuti (2002), “*Measuring Customer Satisfaction*”, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- French L. Wendell; Bell H. Cecil; Zawascki A. Robert; (2000),”*Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*”, McGraw-Hill Higher Education
- Furrer, Oliver; Liu, Shaw-Ching, Ben; Sudarshan D (2000) ,”The Relationships Between Culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation,” *Journal of Service Research: JSR*; 2,4; ABI/INFORM Global, 355-371.
- Geralis, Michelle Ms; Terziovski, Mile Dr, PhD; “The Relationship Between Empowerment Practices and Service Quality Outcomes”, *The Euro-Australian Cooperation Centre (EACC), Victoria, 5th International and 8th National*

- Research Conference on Quality and Innovation Management*, pp 233-248.
- Gordon, R. Judith (1987), *A Diagnostic Approach To Organizational Behavior*. Second Edition, Allyn and Bacon, Inc.
- Greer, C.R (2001), "*Strategic Human Resource Management, a general managerial approach*", second edition, by Prentice-Hall, Inc, New Jersey 07458.
- Gremler, D.Dwayne, McCollough, A.M., (2002), "Student Satisfaction Guarantees: An Empirical Examination of Attitudes, Antecedents, and Consequences", *Journal of Marketing Education*, Vol. 24, No.2, pp 150-160.
- Gummenson, Evert (1996), "Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No.2, pp 31-44.
- Ham, L. Carrie; Johnson, William; Weinstein A., Plank R. & Johnson L. Pamela (2003)," Gaining Competitive Advantages: Analyzing the Gap between Expectations and Perceptions of Service Quality," *International Journal of Value-Based Management*; 16, 2 ; ABI/INFORM Global, 197-203
- Handoko, Hani T (2002), *Keunggulan Kompetitif melalui Manajemen Sumber Daya Manusia*, Paradigma baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Amara Books, 95-104.
- Hair, J.F; Anderson, R.E; Tatham, R.L; & Black, W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis* (Fourth ed). New Jersey; Prentice Hall.
- Hickman, R. Craig and Silva, A. Michael (1986), "*Creating Excellence* Managing Corporate Culture Strategy and Change in the New Age", A Plume Book, New American Library, New York.
- Hill, V. Arthur; Hays, M. Julie (2000), "A Preliminary investigation of the relationships between employee motivation / vision, service learning, and perceived service quality ", *Journal of Operations Management* 250 pp 1 –15.
- Hoffman, P. Nicole, (2000) , "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future", *Academy of Marketing Science Review*, Volume 2000 no. 4.
- Holmes A, Tyrone (2005), "How to Connect Diversity to Performance", *Performance Improvement*; May/June 2005; 44; ABI/INFORM Global pg.13
- Hoverstad, R.; Sylvester, R.; Voss, E.K.; (2001)," The Expected Monetary Value of a Student: A Model and Example", *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 10 (4) pp 51-62.
- Huselid, A. Mark; Jackson, E. Susan (1997), "Technical and strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of*

- Management Journal*, Vol 40. No 1, pp 171-188.
- Huseman C. Richard; Goodman P. J.; (1999),” *Leading with Knowledge : The Nature of Competition in the 21st Century*”, Sage Publication, Inc. 2455 Teller Road Thousand Oaks, California 91320.
- Ivancevich, John M, (2001), “ *Human Resource Management*”, McGraw-Hill Higher Education, New York, NY 10020.
- Jarrel, Donald.W, (1993), “*Human Resource Planning A Business Planning Approach*”, by Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey 07632.
- Jassim K, Rahim (1998), “Competitive Advantage Through the Employees”, *College of Technology at Jeddah*, Website, pp 387-413.
- Jewell, N.L., & Siegal, M., (1990), “ *Contemporary Industrial / Organizational Psychology*”, 2/E Copyright, by West Publishing company; alih bahasa A. Hadyana, P (1998) ,” *Psikologi industri/Organisasi Modern*, E/2. Penerbit Arcan. P.O. Box 4276/ Jakarta 10042.
- Johnson C. William; Sirikit, Anuchit (2002),” Service quality in the Thai telecommunication industry: a tool for achieving a sustainable competitive advantage”, *Management Decision*; 40, 7/8; ABI/INFORM Global, 693-701.
- Johnston, S., McCormack, C., (1996),” Integrating information technology into university teaching: identifying the needs and providing the support”, *International Journal of Educational Management*, 10/5, pp 36-42.
- Joseph, M.; Joseph, B; (2000),” Indonesian Students’ perceptions of choice criteria in the selection of a tertiary institutions: strategy implications,” *The International Journal of Educational Management* 14/1, pp 40-44.
- Junaedi, M.F.Sheellyana (2000). “Teaching Organization: Transformasi Budaya Organisasi untuk mencapai keunggulan Kompetitif.” *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Vol 4 (2), 135-149.
- Kang, Gi-Du; James, Jeffrey and Alexandris, Kostas (2002),” Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality”, *Managing Service Quality*; 12,5; ABI/INFORM Global, 278-291.
- Kopertis Wil. VI Jawa Tengah (2003/2004); Gambaran sepintas awal tahun akademik 2003/2004).
- Kaufman, R; Watkins, R; Stith, M (1998), “ The Changing Corporate Mind: Organizations, Vision, Missions, Purposes, and Indicators on the Move Toward Societal Payoffs”, *Performance Improvement Quarterly*, 11(3) pp-32-44
- Lado, A. Augustine; Wilson, C. Mary (1994); “Human Resource

- Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency_based Perspective”, *Academy of management Review*, Vol.19, No. 4, pp 699-727.
- Leopold, John (2002), “*Human Resources in Organizations*”, Pearson Education Limited Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE England.
- Lings, N. Ian (1999), “Balancing Internal and External Markets Orientations”, *Aston University*, Birmingham B4 7ET, UK.
- Liu, Shaw-Ching, Ben; Furrer, Oliver; Sudharsan D (2001),” The Relationships Between Culture and Behavioral Intention Toward Services”, *Journal of Service Research: JSR*; 4, 2; ABI/INFORM Global, 118-129
- Luthan, Fred, (2002) “*Organizational Behavior*”, Ninth Edition, by McGraw-Hill Inc, New York, NY, 10020.
- Manderscheid, S.; Kusy, M; (2005),”How to Design Strategy With No Dust- Just Result!,” *Organization Develoment Journal*; Summer 2005; 23,2; ABI/INFORM Global.
- Mayer, J. Karl., (2002),” Human resource practices and service quality in the parks”, *International Journal of contemporary Hospitality Management*; 14, 4; ABI/INFORM Global 169-175
- Mazzarol, Tim; (1998),”Critical success factors for international education marketing”, *International Journal of Educational Management* 12/4 (1998) 163-175.
- Mazzarol. Tim; Soutan, Norman Geoffrey (1999), “Sustainable Competitive Advantage for educational institutions: a suggested model”, *The International Journal of Educational Management* 13/6; 287 – 300.
- Mascitelli, Ronald (1999), ” A Framework for Sustainable advantage in Global high-tech markets”, *Int. J. Technology Management*, Vol. 17, No.3, 240-258.
- Mejia-Gomes, Balkin, Cardy (2001), “*Managing Human Resources*”, by Prentice-Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 07458.
- Nazir, Moh, Ph.D (1999), “*Metode Penelitian*” Ghalia, Indonesia.
- Neubert J. Mitchell (2003),” Creating a Group Culture through Group Systems: An Example of Integrating Academic Research into Consulting Practice”, *Organization Development Journal*; Summer; 21,2; ABI/INFORM Global, 20-27.
- Nicolaou, Nicoleta; Costea-Stavrou, Eleni, PhD. ,”Human resource Management Challeges towards Organizational Effectiveness within an International Context: A Comparative Study in Sourthern Erop”, *University of Cyprus Departemen of Public and Business Administration*.
- Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart,B; dan Wright P.M, (2003), *Human Resource Management, gaining*

- a competitive advantage*, Fourth Edition, Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Pemberton, D.J., Stonehouse, H.G., and Yarrow, J.D., (2001), "Benchmarking and the role of organizational learning in developing competitive advantage", *Knowledge and Process Management*; Apr/Jun; 8, 2; ABI/INFORM Global.
- Peterson, O Tim; Arnn B Royalyn, (2005), " Self-Efficacy: The Foundation of Human Performance", *Performance Improvement quarterly*; 18, 2; ABI/INFORM Global.
- Pfeffer, Jeffrey (1996), "*Competitive Advantage Through People*", Alih Bahasa Ir. Agus Maulana, Binarupa Aksara.
- Prasetio, Teguh (2000), "Praktik Sumber Daya Manusia yang Progresif: Upaya membangun Keunggulan Bersaing", *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol.1, No.1, Juni , 53-67.
- Priyono, Anjar (2003), "Perpaduan SDM dan Strategi Bisnis sebagai penentu Kinerja organisasi", *Majalah Ekonomi*, Tahun XIII No.1, April, 17-30.
- Raudenbush W. S. (2005) ,"Learning from Attempts to Improve Schooling: The Contribution of Methodological Diversity", *Educational Researcher*; Jun/ Jul 2005; 34, 4; Educational Periodicals.
- Richards L.; O'Shea, J; Connolly, M. (2004), "Managing the concept of strategic change within a higher education institution: the role of strategic and scenario planning techniques", *Strategic Change*; Nov 2004; 13,7; ABI/INFORM Global.
- Robert J. Lahm, Jr (1994), "Service-Focused Education": An Investigation Of Education Policies And Practes, and Their Effect on Public Perceptions About The "Quality" of The United States Education System; *Thesis, Master of Science*, Georgia State University. Pp 1 – 233.
- Rowley, E. Jennifer, (1996), "Customer compatibility management: an alternative perspective on student-to-student support in higher education", *International Journal of Educational Management* 10/4, pp 15-20.
- Rowley, Jennifer, (1999), "Developing research capacity: the second step", *The International Journal of Educational Management*, vol. 13/4, pp 208-212.
- Rowley, Jennifer, (2000), "Is higher education ready for knowledge management?", *The international Journal of Educational Management* 14/7, pp 325-333.
- Sadri, Golnaz and Lees, Brian (2001), "Developing corporate culture as a competitive advantage", *Journal of Management Development*; 20,9/10; ABI/INFORM Global, 853-859.
- Schuller, R.S & Jackson, S.E (1996), *Human Resources Management*

- Positioning for the 21st Centuries*, 6th, Edition, NJ: West Publishing Company Stahl, G.E, et, al, (1992),” *Competing on Capabilities : The New Rules of The Corporate Strategy,* Human Resources Management, 70 (2), pp.57-69
- Sharma, Subhash, (1996), “ *Applied Multivariate Techniques*”, by Joh Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Siders, A Mark; George, Gerard; Dharwadkar, Ravi (2001),”The Relationship Of Internal and External Commitment Foci To Objective Job Performance Measuremens”; *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, 570-579.
- Sjarief, Djohan (2003); Strategi Pembinaan dan Pengembangan SDM Perguruan Tinggi dalam meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi; *Jurnal Ekonomi STEI* No.1/XII/20/Januari- Maret.
- Snipes, L. Robin; Oswald, L. Sharon; Hortman, Mc Curley, Sandra, (1997) “Causes and Consequences of Student Satisfaction in Higher Education”, *Academy of Educational Leadership Journal*, Volume 1, Number 1, pp 31-40.
- Snipes, L. Robin; Thomson Neal, (1999), “An Empirical Study of The Factors Underlying Student Service Quality Perceptions in Higher Education”, *Academy of Educational Leadership Journal*, Volume 3, Number 1, pp 39-57.
- Solimun, (2002), “ *Multivariate Analysis, Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan AMOS, Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agrokomples*, Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Stevens, M. John and Bagby, W. John (1999); “Intellectual property transfer from Universities to business: requisite for Sustained Competitive Advantage?”, *Int. J. Technology Mangement*, Vol 18, Nos.5/6/7/8.
- Tilaar, H.A.R. (1997), “ *Pengembangan Sumberdaya Manusia dalam Era Globalisasi*”, PT Grasindo, Jakarta
- Tilaar, H.A.R. (2000), “*Paradigma Baru Pendidikan nasional* “, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Tilaar, H.A.R. (2002), “*Membenahi Pendidikan Nasional* “, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Ulrich, D. (1998), “A New Mandate for Human Resources,” *Harvard Business Review*, January- February, pp. 18-21.
- Umar, Husein (2000), *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- “*Undang Undang RI Nomor 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional*”, (2003) CV Duta Nusindo – Semarang.
- Victor, P; Franckeiss, A.; (2002), “The five dimensions of change: an integrated approach to strategic organizational change management”, *Strategic*

- change*; Jan/Feb 2002; 11, 1: ABI/INFORM Global.
- Walton, John. (1999), “*Strategic Human Resource Development*”, Pearson Educational Limited, Edinburgh Gate, Harlow Essex CM20 2JE England.
- Walker, J.W (1992), “*Human Resource Strategy*”, McGraw-Hill, Inc
- Walker, J.W (1994), “Integrating the Human Resources Function with the Business Resources Planning”, *Human Resources Planning* (2), pp.59-77
- Wilberforce, T (2000), “Gaining A Competitive Advantage Through Employee Empowerment: Challenges and Strategies”, *Gajah Mada International Journal of Business*, January. Vol 2 No 1. pp 15-31.
- William O. Brown Jr., (2001),”Faculty participation in university governance and the effect on university performance”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 44, pp 129-143.
- Wingfield, S. Sue; Black S.G. (2005),” Active Versus Passive Course Designs: The Impact on Student Outcomes”, *Journal of Educations for Business*; Nov/Dec 2005; 81, 2; ABI/INFORM Global.
- Wyckoff, D. (1984), “New Tools for Achieving service quality”, *Cornel Hotel an Restourant Administration Quarterly*.
- Wolverton, Mimi, (2004) , “Finding Your Competitive Advantage: Lessons from Public Business Schools?”, *Paper presentation*, November 15, 2003, ASHE Annual Conference Portland, Oregon.
- Yu-Jo An; Reigeluth, M Charles, (2005),” A Study of Organizational Learning at Smalltown Hospital”, *Performance Improvement*; Nov/Dec 2005; 44, 10; ABI/INFORM Global.

*)Dosen Fakultas Ekonomi dan Ketua Magister Manajemen UNTAG Semarang.