

ANALISIS PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN CITRA PERUSAHAAN  
TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN  
(Studi Kasus: PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota)

ANALYSIS OF THE EFFECT OF SERVICE QUALITY AND COMPANY IMAGE ON  
CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY  
(Case Study: PT. PLN (Persero) Rayon Malang)

Neni Dyah Purwanti<sup>1)</sup>, Sugiono<sup>2)</sup>, Dewi Hardiningtyas<sup>3)</sup>

Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang, 65145, Indonesia

E-mail: [nenidyah.ub@gmail.com](mailto:nenidyah.ub@gmail.com)<sup>1)</sup>, [sugiono\\_ub@ub.ac.id](mailto:sugiono_ub@ub.ac.id)<sup>2)</sup>, [dewi.tyas@ub.ac.id](mailto:dewi.tyas@ub.ac.id)<sup>3)</sup>

**Abstrak**

*PT. PLN (Persero) adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan dan mendistribusikan tenaga listrik di Indonesia. Dalam meraih keuntungan PLN tidak lagi mengandalkan pada volume penjualan saja, tetapi harus berorientasi pada kepuasan jangka panjang. PLN Rayon Malang Kota termasuk bagian dari Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Berdasarkan pusat pengaduan PLN Rayon Malang Kota, terdapat 8 jenis keluhan pelanggan dengan jumlah 390 dalam setiap bulan. Selama ini, keluhan pelanggan yang masuk tidak direkapitulasi untuk digunakan sebagai informasi dalam perbaikan, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan untuk memberikan kepuasan pelanggan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan dan citra perusahaan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modelling (SEM). SEM merupakan teknik statistik untuk menguji dan mengestimasi hubungan kausal menggunakan kombinasi data statistik dan asumsi kausal kualitatif. Dari hasil analisis SEM berdasarkan data kuesioner yang disebarakan kepada 150 responden, diketahui bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh terhadap kepuasan pelanggan, tetapi tidak berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Citra perusahaan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Sedangkan, kualitas pelayanan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan, dan sebaliknya. Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan adalah sebesar 0,472 dan pengaruh kualitas pelayanan terhadap citra perusahaan, dan sebaliknya adalah sebesar 0,799. Indikator kualitas pelayanan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan citra perusahaan adalah reliability (A2) dengan nilai korelasi 0,605, assurance (A4) dengan nilai korelasi 0,584 dan tangible (A1) dengan nilai korelasi 0,566. Indikator citra perusahaan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan adalah value (B3) dengan nilai korelasi 0,645, personality (B1) dengan nilai korelasi 0,623 dan reputation (B1) dengan nilai korelasi 0,575. Indikator-indikator inilah yang dikembangkan sebagai rekomendasi yang diberikan kepada PLN Rayon Malang Kota.*

**Kata kunci:** *Structural Equation Modelling, Kualitas Pelayanan, Citra Perusahaan, Kepuasan Pelanggan, Loyalitas Pelanggan*

**1. Pendahuluan**

Suatu perusahaan dalam aktivitasnya menjadi hal wajib untuk mengelola jasa dengan baik, sehingga secara prinsip memerlukan manajemen profesional pada pemasaran, operasi maupun sumber daya manusia. Sebagaimana menurut Philip Kotler (2007), integrasi unsur-unsur tersebut akan menjadi kunci keberhasilan perusahaan jasa untuk meningkatkan performansi. Kualitas merupakan titik awal dalam merebut pangsa pasar sehingga tingkat kepuasan tidak hanya perlu dipertahankan tetapi juga harus ditingkatkan untuk menghadapi persaingan yang semakin

ketat. Kepuasan pelanggan akan menjadi dasar pengembangan berbagai model perilaku pembeli. Selain itu kepuasan pelanggan menjadi pedoman untuk mengarahkan seluruh organisasi ke arah pemenuhan kebutuhan pelanggan sehingga menjadi sumber keunggulan daya saing yang berkelanjutan.

PT. PLN (Persero) merupakan salah satu Perusahaan Milik Negara yang memberikan pelayanan kepada calon pelanggan dan masyarakat dalam penyediaan jasa yang berhubungan dengan penjualan tenaga listrik satu-satunya di Indonesia. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pendistribusian atau

penjualan energi listrik PT. PLN (Persero) dalam meraih keuntungan tidak lagi mengandalkan pada volume penjualan saja, tetapi harus berorientasi pada *long term satisfaction*. Perusahaan harus mengembangkan kebijakan perusahaan yang mencakup pemasaran, penjualan, *service*, dan teknologi yang semuanya terintegrasi dalam satu kesatuan kerja yang harmonis bagi terwujudnya nilai pelanggan (*customer value*). Kebutuhan pelanggan perlu diidentifikasi secara jelas, sebagai bagian dari pengembangan produk agar perusahaan dapat memahami dengan baik perilaku pelanggan pada sarannya, serta dapat menyusun strategi dan program yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada, menjalin hubungan dengan setiap pelanggan dan mampu mengungguli pesaingnya (Mulyana, 2002).

PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota merupakan cabang dari PT. PLN Persero Distribusi Jawa Timur. Dalam pelaksanaan kegiatan penyediaan dan pelayanan jasa, PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota telah berusaha melakukan yang terbaik demi kepuasan pelanggan, tetapi dalam kegiatan operasional tidak dapat dihindarkan dari masalah-masalah tertentu yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, seperti pelayanan yang tidak maksimal sehingga pelanggan tidak puas.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan di PT. PLN Rayon Kota didapatkan 8 jenis dan jumlah keluhan pelanggan melalui pusat pengaduan pada tahun 2013 sampai Mei 2014 yang disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1** Jenis Keluhan yang Diajukan pada PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota

No	Jenis Keluhan dan Gangguan
1	Pembacaan meteran kurang akurat
2	Pemadaman tanpa adanya pemberitahuan sebelumnya
3	Tegangan listrik masih sering naik turun
4	Mutu daya kurang sesuai
5	Masih terdapat kecurangan pada sistem pembayaran melalui token
6	Diskriminasi pelayanan pelanggan
7	Respon karyawan dalam penanganan keluhan masih rendah
8	Tertundanya penanganan keluhan dari yang dijanjikan

Pada Gambar 1 ini merupakan jumlah keseluruhan keluhan pelanggan dalam setiap bulan terhitung mulai bulan Januari 2013 sampai bulan Mei 2014. Keluhan paling sering terjadi pada bulan Juni 2013, selanjutnya mulai

menurun sampai bulan Mei 2014.



**Gambar 1** Jumlah Keluhan yang Diajukan pada PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota pada Bulan Januari 2013 sampai Mei 2014

Rata – rata jumlah keluhan yang masuk di PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota lebih dari 300 per bulannya. Keluhan – keluhan yang masuk selama ini tidak direkapitulasi untuk digunakan sebagai informasi dalam perbaikan yaitu, meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Oleh karena itu, belum diketahui variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan yang selanjutnya dapat menciptakan loyalitas pelanggan.

Salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah kualitas pelayanan dari suatu perusahaan (Caruana 2002, Fullerton dan Taylor 2002). Kualitas pelayanan sendiri memiliki beberapa indikator agar tercapai suatu pelayanan yang baik yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan, diantaranya *tangible* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *assurance* (jaminan), *empathy* (perhatian lebih/empati). Citra dari perusahaan juga merupakan variabel lain yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan (Andreassen dan Lindestad, 1997). Adapun indikator yang mempengaruhi citra perusahaan yaitu, *personality*, *reputation*, *value*, *corporate identity* (Iman, 2010). Selain berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan juga mempengaruhi terbentuknya loyalitas (Bloemer, dkk, 1998; Rusdarti, 2004, Zeithaml, dkk, 1996; Hong dan Prybutok, 2008). Begitu juga citra perusahaan berpengaruh terhadap loyalitas (Bloemer, dkk, 1998; Smith dan Wright, 2004). Kepuasan pelanggan yang terbentuk dari dua variabel tersebut, dapat menjadi satu variabel yang mempengaruhi terciptanya loyalitas pelanggan (Caruana, 2002; Boulding, 1993). Selain itu kualitas pelayanan saling berpengaruh dengan citra perusahaan (Alma, 2009).

Setiap variabel dalam permasalahan

kepuasan pelanggan di PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota mempunyai indikator. Untuk dapat mengetahui hubungan antar variabel menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) yang menjelaskan hubungan antar variabel teramati (*observed variables*) dengan variabel-variabel laten melalui indikator – indikatornya. *Structural Equation Modeling* (SEM) atau model persamaan struktural merupakan analisis multivariat yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel secara kompleks.

Penggunaan metode SEM dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* AMOS 22. Hasil atau output dari *software* AMOS akan menunjukkan pengaruh kualitas pelayanan dan citra perusahaan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan secara akurat. Begitu juga pengaruh kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan serta pengaruh antara kualitas pelayanan terhadap citra perusahaan, dan sebaliknya. Dengan demikian, dapat diketahui indikator kualitas pelayanan serta citra perusahaan manakah yang berdampak paling besar dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi perbaikan yang bermanfaat bagi PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota dalam menyusun strategi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggannya.

## **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini dibagi menjadi 3 tahap, yaitu identifikasi awal, pengumpulan data dan pengolahan data.

### **2.1 Tahap Identifikasi Awal**

Tahap identifikasi awal dibagi menjadi beberapa langkah berikut.

1. Observasi
2. Studi pustaka
3. Identifikasi masalah
4. Perumusan masalah
5. Penetapan tujuan penelitian

### **2.2 Tahap Pengumpulan Data**

Tahap pengumpulan data dibagi menjadi beberapa langkah berikut.

1. Jenis dan sumber data  
Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang dibutuhkan di antaranya hasil wawancara dan kuesioner. Sedangkan

untuk data sekunder yang dibutuhkan adalah data jenis dan jumlah keluhan pelanggan dan data jumlah keluhan pelanggan.

2. Metode pengumpulan data  
Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara, observasi dan kuesioner.
3. Populasi dan sampel  
Populasi dalam penelitian ini yaitu jumlah pelanggan rumah tangga PLN Rayon Malang Kota yang terdaftar sebelum tahun 2010. Sedangkan sampel yang diambil terdiri dari 5 kecamatan kota.
4. Teknik pengambilan sampel  
Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Probability Sampling*. Metode pengambilan sampelnya menggunakan *cluster sampling* atau *sampling area*, yaitu cara pengambilan sampel yang berdasarkan kelompok yang telah ditentukan dari anggota populasi. Berdasarkan rumus Slovin dalam Umar (2005), diperoleh jumlah sampel yang harus diambil adalah 99 responden. Sedangkan menurut Solimun (2002) pedoman penentuan besarnya ukuran sampel untuk SEM sebagai berikut:
  - a. Bila pendugaan parameter menggunakan metode kemungkinan maksimum (*Maximum Likelihood Estimation*) besar sampel yang disarankan adalah antara 100 hingga 200, dengan minimum sampel adalah 50.
  - b. Sebanyak 5 hingga 10 kali jumlah parameter yang ada di dalam model.
  - c. Sama dengan 5 hingga 10 kali jumlah indikator dari keseluruhan variabel.Pada penelitian ini melibatkan sebanyak 23 indikator, sehingga merujuk pada aturan ketiga diperlukan ukuran sampel minimal 5x23 atau sebesar 115. Merujuk pada aturan tersebut, dengan rumus Slovin diperoleh ukuran sampel sebesar 99 belum memenuhi ukuran sampel minimum 115. Namun pada penelitian ini menggunakan 150 responden sebagai subyek penelitian, agar didapatkan data yang lebih lengkap merujuk aturan pertama. Semakin besar sampel yang diambil pada penelitian SEM maka akan semakin baik.
5. Identifikasi variabel penelitian

Dalam metode SEM ini terdapat 2 variabel yang digunakan, yaitu variabel laten (variabel) dan variabel manifest (indikator). Ada 4 variabel dalam penelitian ini, yaitu kualitas pelayanan, citra perusahaan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Sedangkan jumlah indikator dalam penelitian ini berjumlah 23.

6. Hipotesis penelitian

Terdapat 6 hipotesis dalam penelitian ini, di antaranya:

- H1 : Ada pengaruh antara variabel Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan
- H2 : Ada pengaruh antara variabel Citra Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan
- H3 : Ada pengaruh antara variabel Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan
- H4 : Ada pengaruh antara variabel Citra Perusahaan terhadap Loyalitas Pelanggan
- H5 : Ada pengaruh antara variabel Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan
- H6 : Ada pengaruh antara variabel Kualitas Pelayanan dan Citra Perusahaan

### 2.3 Tahap Pengolahan Data

1. Transformasi Data

Setelah kuesioner disebarkan kepada 150 responden langkah pertama sebelum melakukan pengujian reliabilitas dan validitas, yaitu proses transformasi data. Proses transformasi data ini dimaksudkan untuk mengubah angka dari skor ke dalam angka skala atau interval, sehingga data yang dimasukkan untuk analisis SEM nantinya merupakan data yang sudah bersifat kuantitatif.

2. Uji reliabilitas dan validitas

Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Kuesioner atau angket dikatakan reliabel jika memiliki nilai Alpha minimal 0,70. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Pearson Product Moment* dengan tingkat signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Pertanyaan dapat dikatakan valid jika nilai *r* hitung lebih besar dari nilai *r* tabel *Product Moment*.

3. Uji analisis SEM

Persamaan pemodelan struktural (*Structural Equation Modelling* atau SEM) merupakan teknik statistik untuk menguji dan mengestimasi hubungan kausal menggunakan kombinasi data statistik dan asumsi kausal kualitatif.

4. Uji hipotesis

Setelah memenuhi kriteria *Goodness Of Fit* (GOF), maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

5. Analisis dan Pembahasan

Pada tahap ini, dilakukan pembahsan dari hasil analisis SEM untuk dianalisa dan diuraikan secara detail dan sistematis. Selain itu, akan ditentukan rekomendasi yang dapat diberikan kepada PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

6. Kesimpulan dan saran

Membuat kesimpulan dan saran hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan sehingga dapat menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

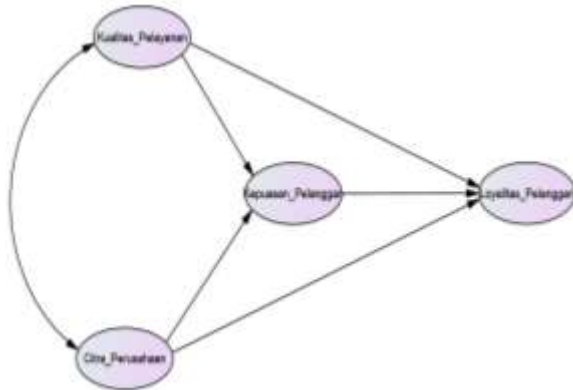
#### 3.1 Pengembangan Model Berbasis Teori

Pada penelitian ini, dilakukan pengujian mengenai kualitas pelayanan dan citra perusahaan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Model ini terdiri dari 4 variabel, yaitu variabel kualitas pelayanan, citra perusahaan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan. Model penelitian yang telah dikembangkan dapat dilihat pada Gambar 2.

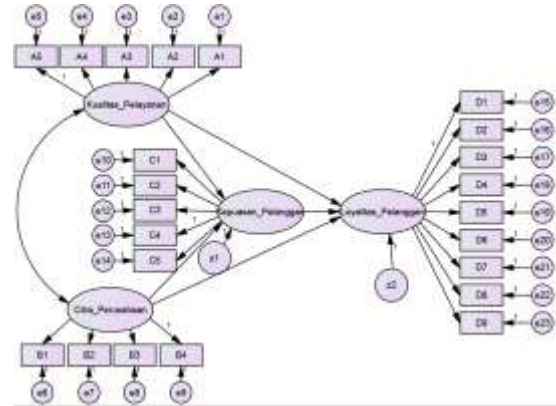
#### 3.2 Pengembangan Diagram Alur

Model kerangka teoritis yang telah dibuat selanjutnya akan digambarkan dalam sebuah diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas yang akan diuji. *Path diagram* yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.

Dari Gambar 3, dapat dilihat bahwa variabel kualitas pelayanan dan citra perusahaan merupakan variabel eksogen, yang ditunjukkan dengan adanya anak panah dari variabel tersebut yang menuju ke arah variabel endogen, yaitu kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.



**Gambar 2** Model Kerangka Teoritis



**Gambar 3** Pengembangan Diagram Alur

Dalam model penelitian ini, kepuasan pelanggan juga berperan sebagai variabel eksogen terhadap variabel loyalitas pelanggan. Masing-masing variabel tersebut memiliki indikator-indikator tertentu, yang dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2** Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Kode
Kualitas Pelayanan	Tangible	A1
	Reliability	A2
	Responsiveness	A3
	Assurance	A4
	Empathy	A5
Citra Perusahaan	Personality	B1
	Reputation	B2
	Value	B3
	Corporate Identity	B4
Kepuasan Pelanggan	Kualitas Produk	C1
	Kualitas Pelayanan	C2
	Emosional	C3
	Harga	C4
	Biaya	C5
Loyalitas Pelanggan	Ketergantungan	D1
	Personality	D2
	Kualitas	D3
	Ketersediaan	D4
	Keamanan	D5
	Kecepatan	D6
	Konvensi	D7
	Nilai Pelanggan	D8
	Reputasi	D9

### 3.3 Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan SEM

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur pada Gambar 3 kemudian dikonversikan ke dalam persamaan struktural dan persamaan model pengukuran.

#### 1. Persamaan Struktural

Persamaan ini menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai variabel. Pedoman dalam pembuatan persamaan struktural adalah sebagai berikut:

$$\text{Var. endogen} = \beta(\text{Var. eksogen}) + \text{error} \quad (\text{pers. 1})$$

$$\text{KPG} = \beta_1 \text{KP} + z_1$$

$$\text{KPG} = \beta_2 \text{CP} + z_1$$

$$\text{LPG} = \beta_3 \text{KP} + z_2$$

$$\text{LPG} = \beta_4 \text{CP} + z_2$$

$$\text{LPG} = \beta_5 \text{KPG} + z_2$$

#### 2. Persamaan Model Pengukuran

Persamaan model pengukuran hanya melibatkan indikator dari pengukur variabel.

##### a. Variabel Kualitas Pelayanan

$$A_1 = \lambda_1 \text{KP} + e_1$$

$$A_2 = \lambda_1 \text{KP} + e_2$$

$$A_3 = \lambda_1 \text{KP} + e_3$$

$$A_4 = \lambda_1 \text{KP} + e_4$$

$$A_5 = \lambda_1 \text{KP} + e_5$$

##### b. Variabel Citra Perusahaan

$$B_1 = \lambda_1 \text{CP} + e_6$$

$$B_2 = \lambda_1 \text{CP} + e_7$$

$$B_3 = \lambda_1 \text{CP} + e_8$$

$$B_4 = \lambda_1 \text{CP} + e_9$$

##### c. Variabel Kepuasan Pelanggan

$$C_1 = \lambda_1 \text{KPG} + e_{10}$$

$$C_2 = \lambda_1 \text{KPG} + e_{11}$$

$$C_3 = \lambda_1 \text{KPG} + e_{12}$$

$$C_4 = \lambda_1 \text{KPG} + e_{13}$$

$$C_5 = \lambda_1 \text{KPG} + e_{14}$$

##### d. Variabel Loyalitas Pelanggan

$$D_1 = \lambda_1 \text{LPG} + e_{15}$$

$$D_2 = \lambda_1 \text{LPG} + e_{16}$$

$$D_3 = \lambda_1 \text{LPG} + e_{17}$$

$$D_4 = \lambda_1 \text{LPG} + e_{18}$$

$$D_5 = \lambda_1 \text{LPG} + e_{19}$$

$$D_6 = \lambda_1 \text{LPG} + e_{20}$$

$$D_7 = \lambda_1 \text{LPG} + e_{21}$$

$$D_8 = \lambda_1 \text{LPG} + e_{22}$$

$$D_9 = \lambda_1 \text{LPG} + e_{23}$$

Keterangan:

KP : variabel Kualitas Pelayanan

CP : variabel Citra Perusahaan

KPG : variabel Kepuasan Pelanggan

LPG : variabel Loyalitas Pelanggan

$\beta$	: koefisien hubungan antar variabel
$\lambda$	: koefisien hubungan variabel dengan indikator
$z$	: <i>error</i> pada variabel
$e$	: <i>error</i> pada indikator

### 3.4 Identifikasi Model

Identifikasi sebuah model dalam SEM berkaitan dengan apakah tersedia cukup informasi untuk mengidentifikasi adanya solusi dari persamaan struktural. Dalam SEM, nilai *degree of freedom* (df) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$df = \frac{1}{2} [(p).(p+1)] - k \quad (\text{pers. 2})$$

Keterangan:

p = jumlah indikator pada sebuah model

k = jumlah parameter yang akan diestimasi

Berdasarkan model yang telah dibuat, dapat diketahui bahwa nilai df yang diperoleh antara lain:

$$p = 23$$

$$k = 23 + 23 + 6 = 52$$

$$df = \frac{1}{2} [(23).(23+1)] - 52 = 224$$

Dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini termasuk kategori *over identified* karena df bernilai positif yaitu sebesar 224. Hal ini berarti model memiliki cukup informasi untuk mengidentifikasi adanya solusi.

### 3.5 Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Proses selanjutnya adalah mengumpulkan data dari sampel dan kemudian memasukkan pada program AMOS. Kemudian dilakukan proses penilaian (*assessment*) dan pengujian (*estimation*). Penilaian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana data *fit* atau sesuai dengan model yang telah dibuat. Sedangkan pengujian lebih dimaksudkan untuk memperkirakan kekuatan dari hubungan-hubungan antar variabel didalam model. Proses penilaian dan pengujian dilakukan dengan teknik MLE (*Maximum Likelihood Estimation*), yang didasarkan pada perbandingan antara matriks kovarians sampel dengan populasi.

Data individual yang digunakan dalam penelitian ini dikonversi secara otomatis ke dalam kovarians sampel (*sample covariances*) dan hasil dari kovarians hasil estimasi (*implied covariances*). Selanjutnya dapat dihitung selisih dari keduanya. Hasil perhitungan dari kovarians sampel dan kovarians hasil estimasi merupakan kovarians residual (*residual covariances*). Hasil perhitungan inilah yang menjadi kunci

penilaian sebuah model. Semakin kecil atau mendekati 0 angka kovarians residual yang diperoleh, menandakan bahwa model semakin *fit* atau data observasi mendukung keberadaan model. Dari hasil perhitungan kovarians residual (*residual covariances*) diketahui bahwa semua nilainya adalah kecil yaitu mendekati 0. Hal ini berarti bahwa model telah *fit*, dan data dari observasi yang dilakukan sudah mendukung keberadaan model.

### 3.6 Evaluasi Model

Langkah selanjutnya dilakukan evaluasi model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Evaluasi terhadap model dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Evaluasi Asumsi Normalitas

Tahap pertama adalah menguji normalitas untuk setiap variabel secara univariat, maupun multivariat. Tingkat kepercayaan yang umum digunakan dalam pengujian normalitas adalah sebesar 99%. Tingkat signifikansinya adalah  $100\% - 99\% = 1\%$ , sehingga didapatkan angka z adalah  $\pm 2,58$ . Sebuah indikator dikatakan normal jika angka *critical ratio* (c.r) *skewness* atau kurtosisnya berada di antara  $- 2,58$  hingga  $+ 2,58$ . Dari hasil evaluasi dapat diketahui bahwa secara multivariat model telah terdistribusi normal. Sedangkan secara univariat terdapat beberapa indikator yang tidak terdistribusi normal. Namun Santoso (2014), menyebutkan walaupun terdapat data yang dikategorikan *outlier*, data tersebut tetap disertakan pada proses pengolahan data. Sebagai contoh, pendapat responden, betapa pun biasanya tetap sebuah fakta yang harus diperhitungkan sebagai temuan.

#### 2. Evaluasi *Outlier*

Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan melihat nilai *Mahalanobis d-squared*. Kriteria yang digunakan adalah nilai *chi-square* pada *degree of freedom* (df) penelitian dan tingkat signifikansi  $p < 0,001$ . Nilai *Mahalanobis d-squared* dalam penelitian ini adalah 295,142. Diketahui, nilai *Mahalanobis d-squared* paling besar yaitu 50,945, sehingga tidak terdapat data yang *outlier* pada penelitian.

#### 3. Evaluasi Asumsi Multikolinearitas

Adanya multikolinearitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians

yang benar-benar kecil atau mendekati 0. Nilai determinan matriks kovarian (*determinant of sample covariance matrix*) dalam penelitian ini adalah 0,000. Namun, Waluyo (2011) menyatakan bahwa program AMOS telah menyediakan fasilitas "warning" jika terdapat indikasi multikolinearitas. Dari hasil output penelitian ini tidak terdapat "warning" yang muncul, sehingga asumsi multikolinearitas telah terpenuhi.

4. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* (GOF)

**Tabel 3** Hasil Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi	Cut-off Value	Hasil Uji Model	Keterangan
Chi-square	< 259,914	316.765	Tidak Fit
CMIN/DF	≤ 2	1,414	Fit
RMR	mendekati 0	0,034	Fit
GFI	Mendekati 1	0,846	Fit
AGFI	Mendekati 1	0,810	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,053	Fit
TLI	> 0,9	0,755	Tidak Fit
CFI	> 0,9	0,783	Tidak Fit

**3.7 Modifikasi Model**

Sebuah model yang telah selesai diuji dan memenuhi kriteria pengujian, tidak berarti bahwa model tersebut adalah model yang terbaik. Proses modifikasi sebuah model pada dasarnya sama dengan mengulang proses pengujian dan estimasi model. Sebelum melakukan modifikasi model perlu melihat nilai residual pada output AMOS bagian *Standardized Residual Covariances*. Jika nilai residual yang dihasilkan berada di luar ± 2,58, perlu dilakukan modifikasi pada model. Nilai residual dari penelitian berada dalam kisaran ± 2,58, kecuali ada 2 nilai yang melebihi kisaran yaitu indikator A3 dengan D9 sebesar 2,866 dan indikator A5 dengan D2 sebesar -2,687. Oleh karena itu, perlu dilakukan modifikasi atau perbaikan terhadap model yang diuji.

Tujuan modifikasi untuk melihat apakah modifikasi yang dilakukan dapat menurunkan nilai *chi-square*. Terdapat dua alternatif modifikasi model, yang disebut model modifikasi 1 dan model modifikasi 2.

1. Model Modifikasi 1

Langkah-langkah modifikasi dari model modifikasi 1, sebagai berikut:

- 1) Menggabungkan e9 dengan z2
- 2) Menggabungkan e17 dengan variabel citra perusahaan
- 3) Menggabungkan indikator D9 menuju A3

- 4) Menggabungkan e5 dengan e16
- 5) Menggabungkan e16 dengan e20
- 6) Menggabungkan e22 dengan e23
- 7) Menggabungkan e10 dengan e2

2. Model Modifikasi 2

Langkah-langkah modifikasi dari model modifikasi 2, sebagai berikut:

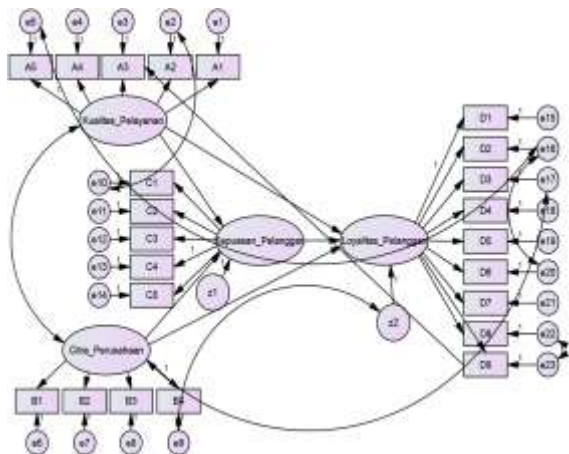
- 1) Menggabungkan e9 dengan z2
- 2) Menggabungkan e17 dengan variabel citra perusahaan
- 3) Menggabungkan indikator D9 menuju A3
- 4) Menggabungkan e5 dengan e16
- 5) Menggabungkan e16 dengan e20
- 6) Menggabungkan e22 dengan e23
- 7) Menggabungkan e10 dengan e2
- 8) Menggabungkan e5 dengan e17
- 9) Menggabungkan e12 dengan e22
- 10) Menggabungkan e10 dengan e3
- 11) Menggabungkan indikator B3 menuju indikator D2
- 12) Menggabungkan e7 dengan e21
- 13) Menggabungkan indikator D9 menuju indikator D4
- 14) Menggabungkan indikator D5 menuju indikator B4
- 15) Menggabungkan e11 dengan e5

Model modifikasi 2 merupakan lanjutan dari model modifikasi 1. Perbedaannya adalah pada model modifikasi 1 didapatkan solusi dari *software* AMOS 22. Sedangkan model modifikasi 2 tidak didapatkan solusi. Hasil evaluasi dari masing-masing model yang dimodifikasi ini dibandingkan dengan batasan statistik yang telah ditetapkan dalam prosedur SEM, yang ditampilkan pada Tabel 4.

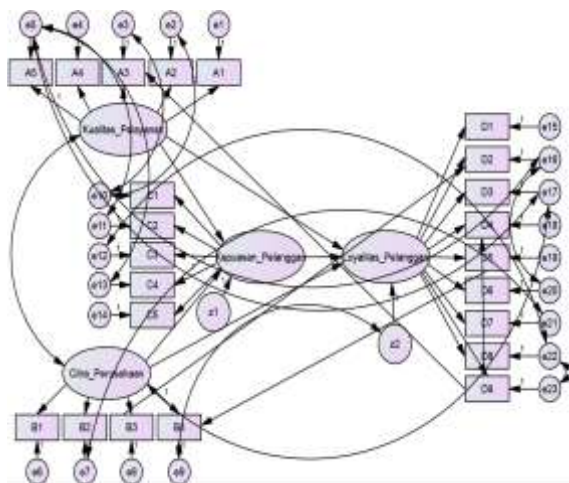
**Tabel 4** Perbandingan Hasil Evaluasi Model Modifikasi 1 dan 2

Evaluasi	Cut-off Value	Model Modifikasi 1		Model Modifikasi 2	
		Hasil Uji Model	Ket	Hasil Uji Model	Ket
df	> 0	217	Fit	208	Fit
Chi-square	< 259,914	233,492	Fit	174,489	Fit
Probabilitas	> 0,05	0,211	Fit	0,956	Fit
CMIN/DF	≤ 2	1,076	Fit	0,839	Fit
RMR	mendekati 0	0,029	Fit	0,026	Fit
GFI	Mendekati 1	0,888	Fit	0,914	Fit
AGFI	Mendekati 1	0,857	Fit	0,886	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,023	Fit	0,000	Fit
TLI	> 0,9	0,955	Fit	1,095	Fit
CFI	> 0,9	0,961	Fit	1,000	Fit

Dengan melihat hasil tersebut, maka model modifikasi yang dipilih yaitu model modifikasi 1. Hasil evaluasi pada model modifikasi 1 lebih baik dibandingkan modifikasi 2. Modifikasi 2 menghasilkan variansi sampel yang negatif, sedangkan SEM mensyaratkan bahwa suatu model harus mempunyai variansi sampel yang positif. Selain itu, model modifikasi lebih layak dan masuk akal serta tidak terlalu rumit. Adapun model modifikasi 1 dan model modifikasi 2 dapat dilihat pada Gambar 4 dan Gambar 5.



**Gambar 4** Pengembangan Diagram Alur Modifikasi 1



**Gambar 5** Pengembangan Diagram Alur Modifikasi 2

### 3.8 Uji Validitas Konvergen dan Construct Reliability

Validitas konvergen digunakan untuk menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur indikator dari konsep yang diukur. Sebuah indikator menunjukkan validitas konvergen yang signifikan jika memiliki nilai *critical ratio*

(C.R.) yang lebih besar dari dua kali *standard error* (S.E.). Dari output *Regression Weights*, dapat diketahui bahwa semua indikator (A1 – D9) menghasilkan nilai estimasi dengan nilai C.R. > 2 S.E. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model.

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana sesuatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama jika dilakukan pengukuran kembali pada objek yang sama. Nilai reliabilitas yang dapat diterima adalah sebesar  $\geq 0,70$ . Uji reliabilitas dalam SEM dihitung dengan rumus sebagai berikut (Waluyo, 2011):

$$C.R = \frac{(\sum Std.Loading)^2}{(\sum Std.Loading)^2 + \sum \epsilon_j} \quad (\text{pers. 3})$$

Keterangan:

1. *Std. loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator
2.  $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator, yang diperoleh dari *1-standardized loading*<sup>2</sup>

Dari hasil perhitungan *construct reliability* dapat diketahui bahwa semua variabel menghasilkan nilai *construct reliability*  $\geq 0,7$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas pelayanan, citra perusahaan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan memiliki reliabilitas yang baik atau indikator-indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel-variabel yang dibentuknya.

### 3.9 Interpretasi Model

Pada interpretasi model, dilakukan pengujian hipotesis yang didasarkan atas analisis SEM. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai P (*Probability*) pada hasil output *Regression Weights* dengan batasan yang disyaratkan, yaitu nilai P < 0,05. Apabila hasil menunjukkan bahwa nilai P kurang dari 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hasil Pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5.

### 3.10 Analisis Hasil Pengolahan SEM

Analisis hasil pengolahan SEM dapat dilihat pada Tabel 6.

### 3.11 Rekomendasi Perbaikan

1. Peningkatan Kepuasan Pelanggan
  - a. Indikator Keandalan (*reliability*)  
Untuk meningkatkan indikator keandalan, PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota dapat melakukan hal-hal sebagai berikut (Rangkuti, 2008):



**Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis**

Variabel	Hipotesis	P hitung	Cut of Value	Keputusan
Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan	H <sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh antara variabel Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan H <sub>1</sub> : Ada pengaruh antara variabel Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan	0,044	<0,05	H1 diterima
Citra Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan	H <sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh antara variabel Citra Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan H <sub>1</sub> : Ada pengaruh antara variabel Citra Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan	0,140	<0,05	H0 diterima
Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan	H <sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh antara variabel Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan H <sub>1</sub> : Ada pengaruh antara variabel Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan	0,711	<0,05	H0 diterima
Citra Perusahaan terhadap Loyalitas Pelanggan	H <sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh antara variabel Citra Perusahaan terhadap Loyalitas Pelanggan H <sub>1</sub> : Ada pengaruh antara variabel Citra Perusahaan terhadap Loyalitas Pelanggan	0,048	<0,05	H0 diterima, karena nilai estimasinya bernilai negatif
Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan	H <sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh antara variabel Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan H <sub>1</sub> : Ada pengaruh antara variabel Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan	0,103	<0,05	H0 diterima
Kualitas Pelayanan dengan Citra Perusahaan	H <sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh antara variabel Kualitas Pelayanan dan Citra Perusahaan H <sub>1</sub> : Ada pengaruh antara variabel Kualitas Pelayanan dan Citra Perusahaan	0,05	<0,05	H1 diterima

**Tabel 6 Hasil Analisis Hasil Pengolahan SEM**

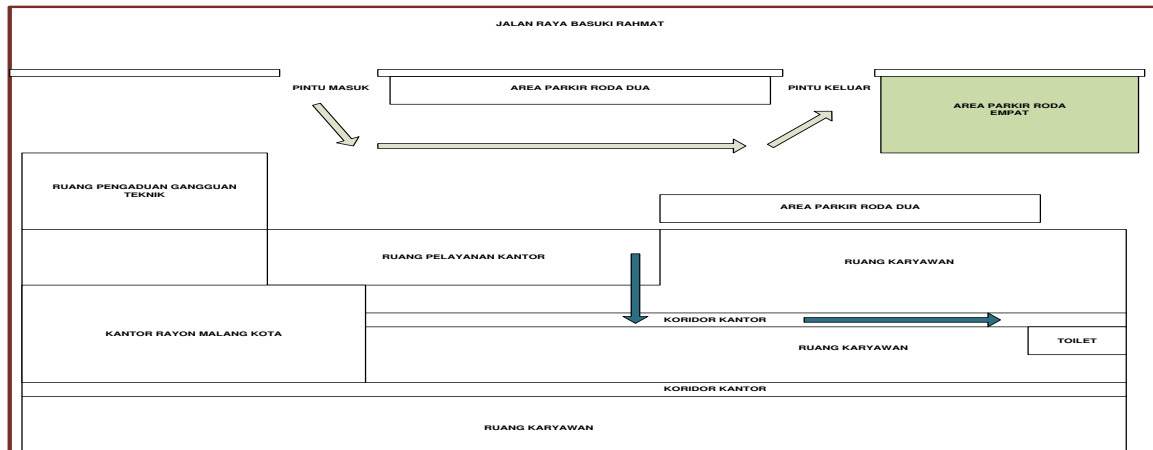
Variabel	Nilai Estimasi	Keterangan
Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan	0,472	Kualitas pelayanan berkorelasi positif terhadap kepuasan pelanggan, yang berarti semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan, maka akan semakin meningkat kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, perlu meningkatkan kualitas pelayanan melalui indikator-indikatornya. Indikator yang memiliki korelasi tertinggi dengan kualitas pelayanan adalah keandalan (0,605), jaminan (0,584), dan bukti fisik (0,566)
Citra Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan	.433	Citra perusahaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Sehingga sebagus apapun citra PLN di mata pelanggan, tidak akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan
Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan	.183	Kualitas pelayanan tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Sehingga, meskipun terjadi peningkatan pada indikator-indikator dalam kualitas pelayanan, maka hal ini tidak akan mempengaruhi tingkat loyalitas dari pelanggan PLN Rayon Malang Kota
Citra Perusahaan terhadap Loyalitas Pelanggan	-1.128	Citra perusahaan tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Sehingga, sebagus apapun citra PLN di mata pelanggan, tidak akan berpengaruh terhadap tingkat loyalitas dari pelanggan. Hal ini disebabkan karena PLN merupakan BUMN monopolistik di Indonesia, sehingga mau tidak mau pelanggan akan tetap setia menggunakan produk dan layanan yang disediakan PLN
Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan	1.457	Kepuasan pelanggan tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Sehingga meskipun pelanggan mendapatkan kepuasan atas pelayanan yang diberikan oleh PLN, hal ini tidak mempengaruhi tingkat loyalitas dari pelanggan PLN Rayon Malang Kota. PLN merupakan satu-satunya BUMN di Indonesia yang menyediakan dan mendistribusikan tenaga listrik. Meskipun pelanggan merasa puas atau tidak puas dengan pelayanan yang diberikan PLN, hal ini akan tetap menuntut pelanggan untuk tetap loyal terhadap PLN
Kualitas Pelayanan dengan Citra Perusahaan	.799	Kualitas pelayanan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan, dan sebaliknya citra perusahaan memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,799, yang berarti bahwa kualitas pelayanan mempunyai korelasi yang kuat terhadap citra perusahaan. Untuk meningkatkan citra perusahaan, perlu meningkatkan kualitas pelayanan, dan sebaliknya. Indikator yang memiliki korelasi tertinggi dengan kualitas pelayanan adalah keandalan (0,605), jaminan (0,584), dan bukti fisik (0,566). Sedangkan indikator citra perusahaan yang memiliki korelasi tertinggi adalah <i>Value</i> (0,645), <i>Personality</i> (0,623), dan <i>Reputation</i> (0,575)

- 1) Karyawan PLN harus melakukan pelayanan dengan cepat kepada setiap pelanggan rata-rata selama 5-10 menit.
  - 2) Teknisi PLN harus menyelesaikan gangguan teknik di lapangan dengan cepat sesuai dengan yang dijanjikan sebelumnya, serta perlu adanya penambahan teknisi untuk bagian lapangan (Firdian, 2012).
  - 3) Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor: 309.K/DIR/2009 PLN perlu meningkatkan kemampuan SDM (teknisi lapangan), seperti menempatkan pegawai yang berkompeten, meningkatkan kemampuan SDM dengan pelatihan teknik dan pelayanan prima, sertifikasi kompetensi pemeliharaan jaringan bagi tenaga kerja mitra PLN (*out sourcing*).
  - 4) Berdasarkan peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 4 Tahun 2009, perlu disusun *time schedule* bagi teknisi untuk melakukan pemeriksaan terhadap meteran yang dilakukan minimal setahun sekali.
  - 5) Menggunakan alternatif yang lebih tepat sasaran dalam memberikan informasi pemadaman, seperti (Firdian, 2012):
    - Mobil informasi keliling.
    - Pemberitahuan informasi kepada pihak RT/RW apabila akan ada proses pemadaman.
    - Sms *center*, untuk memberitahukan kalau ada proses pemadaman yang disebabkan oleh proses perawatan atau pun perbaikan.
- b. Indikator Jaminan (*assurance*)
- 1) *Faktor security*, yaitu memberikan rasa aman dan terjamin kepada pelanggan dalam setiap memberikan pelayanan, terutama para teknisi di lapangan harus lebih memperhatikan keamanan kerja pada saat melakukan perbaikan sesuai dengan peraturan perundangan K3 Listrik yang disusun oleh Direktorat Pengawasan Keselamatan Kerja Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI.
- 2) Keputusan Men.PAN Nomor: Kep/25/M.PAN/2/2004, karyawan maupun teknisi PLN harus bersikap ramah terhadap semua pelanggan tanpa membedakan kelas sosial.
  - 3) Berdasarkan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2014 tentang ketentuan tarif dasar listrik, pimpinan PLN Rayon Malang Kota harus mengingatkan seluruh karyawan dan teknisi PLN untuk tidak melakukan pungutan liar diluar standar yang telah ditetapkan.
- c. Indikator Bukti Fisik/Fasilitas Fisik (*tangible*)
- 1) Hasil dari *brainstorming* dengan manajer PLN Rayon Malang Kota Ibu Lusi, area parkir kendaraan roda empat ini bisa dikondisikan dengan menempatkan kendaraan roda empat ke area parkir kendaraan roda dua. Usulan untuk menata ulang ini dapat dilihat pada Gambar 6. Pada Gambar 6 diperlihatkan area parkir untuk kendaraan roda empat berada di kotak yang berwarna hijau.
  - 2) Perlu adanya papan penunjuk yang jelas untuk menuju toilet umum. Rekomendasi ini dapat dilihat pada Gambar 6. Pada Gambar 6 ditunjukkan dengan tanda panah yang berwarna biru, yaitu jalan untuk menuju toilet umum dari arah tempat pelayanan dikantor. Sebaiknya di sepanjang area yang ada tanda panahnya ini diberi papan penunjuk arah untuk menuju toilet umum.
2. Peningkatan Kualitas Pelayanan dan Citra Perusahaan
    - a. *Value*

Merujuk pada Keputusan Men.PAN Nomor: Kep/25/M.PAN/2/2004, PLN perlu memberikan pendidikan dan pelatihan tentang tata cara melayani pelanggan dengan ramah, dengan berbagai cara berikut:

      - Senyum, salam, dan sapa.
      - *Customer oriented*.

- Memberikan pelayanan secara transparan terhadap pihak eksternal.
  - Memberikan edukasi kepada pihak eksternal.
  - Tidak menerima imbalan dalam bentuk apapun.
  - Memberikan informasi yang terkini mengenai setiap perubahan yang ada di lingkungan PLN kecuali yang bersifat rahasia.
- b. *Personality*
- 1) Sesuai dengan komitmen “PLN Bersih”, PLN Rayon Malang Kota sebaiknya segera menjalin kerjasama dengan jaringan organisasi global anti korupsi *Transparency International Indonesia* (TII).
  - 2) Membuat sistem pelayanan yang transparan dengan meminimalkan pertemuan dan tatap muka antara pelanggan dengan karyawan PLN.
  - 3) Melakukan *Multi Stakeholder Forum* (MSF) dengan mendeklarasikan bersama untuk tidak melakukan suap.
- c. *Reputation*
- 1) Menurut Undang- Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, PLN Rayon Malang Kota wajib menerapkan program CSR (*Corporate Social Responsibility*) yaitu dengan memberikan bantuan modal kepada UKM (Usaha Kecil Menengah).
  - 2) Melaksanakan program kehumasan, yaitu dengan melakukan kerjasama dengan RRI dan radio swasta nasional serta televisi lokal.
  - 3) Meningkatkan kinerja karyawan dan teknisi perusahaan, dengan mengadakan kegiatan *gathering*, yaitu melakukan pertemuan informal setiap 1-2 kali setahun.
4. **Kesimpulan**
- Dari hasil olah data dan analisis dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:
1. Kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan, dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0,044. Sedangkan kualitas pelayanan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0,711.
  2. Citra perusahaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0,140. Sedangkan citra perusahaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Meskipun nilai *Probability* (P) sebesar 0,048, namun nilai estimasi yang dihasilkan antara citra perusahaan dengan loyalitas pelanggan bernilai negatif, yaitu sebesar -1,477.
  3. Kepuasan pelanggan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0,103.
  4. Kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap citra perusahaan pada PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota dengan nilai *Probability* (P) yang sama dengan 0,05.
  5. Indikator-indikator yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan diantaranya, keandalan (0,605), jaminan (0,584) dan bukti fisik (0,566), *Value* (0,645), *Personality* (0,623), dan *Reputation* (0,575).
  6. Rekomendasi yang diberikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota, sebagai berikut:
    - a. Menetapkan standar waktu pelayanan.
    - b. Menambah teknisi bagian lapangan.
    - c. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan para teknisi lapangan.
    - d. Menyusun *time schedule* untuk melakukan pemeriksaan terhadap instalasi listrik di rumah pelanggan.
    - e. Mengetahui dan menerapkan prosedur keamanan kerja pada saat melakukan perbaikan.
    - f. Memberikan pelayanan yang sama kepada setiap pelanggan tanpa membedakan kelas sosial.
    - g. Tidak melakukan pungutan liar atau imbalan apapun diluar standar yang telah ditetapkan.
    - h. Mengembangkan dan melaksanakan program CSR, dengan memberikan modal kepada UKM.



Gambar 6 Tata Letak PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota

- i. Melakukan multi *stakeholder* forum dengan mendeklarasikan bersama untuk tidak melakukan suap.
- j. Mengadakan kegiatan *gathering* untuk mempererat hubungan antara seluruh karyawan dan teknisi PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota.

Kualitas Layanan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan (UPJ) Dinoyo Malang, Dalam *Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Rekayasa* ISSN: 1412 – 7237, Vol. 13, No. 3, September 2012, <http://repository.polnep.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/73/jurnal%20endi%20firdian.pdf?sequence=1>. (diakses 12 Januari 2015)

#### Daftar Pustaka

Alma, Buchari, (2009), *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung: CV Alfabeta.

Bloemer, Josee, Ko de Ruyter, dan Pascar Peeters, (1998), Investigating Drivers of Bank Loyalty: the Complex Relationship Between Image, Service Quality, and Satisfaction, Dalam *International Journal of Bank Marketing*, Vol.17, No.7, hlm: 276-286, <http://arnop.unimaas.nl/show.cgi?fid=3121>. (diakses 20 September 2014)

Boulding, W., (1993), “A Dynamic Process Model Of Service Quality: From Expectations To Behavioral Intentions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, February 1993, hlm: 7-27, <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/A%20Dynamic%20Process%20Model%20of%20Service%20Quality-%20From%20Expectations%20to%20Behavioral%20Intentions.pdf>. (diakses tanggal 25 September 2014)

Firdian, Endy, Surachman, dan Santoso, Purnomo Budi, (2012), *Aplikasi Metode Servqual dan Six Sigma Dalam Menganalisis*

Fullerton, G., dan Taylor, S., (2002), “Mediating, Interactive, and Non Linear Effects in Service Quality and Satisfaction with Services Research”, *Journal of Administrative Sciences*, Vol. 19, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1936-4490.2002.tb00675.x/pdf>. (diakses 4 September 2014)

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, (2004), *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor Kep/25/M.PAN/2/2004 tanggal 24 Februari 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah*, Jakarta.

Rangkuti, Freddy, (2008), *Measuring Customer Satisfaction Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Plus Analisis Kasus PLN*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Santoso, S., (2014). *Konsep Dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 22*, Jakarta: PT Elex Media komputindo.

Waluyo, M., (2011), *Panduan dan Aplikasi Structural Equation Modelling*, Jakarta: Indeks.