

Komitmen Manajemen, Pemasaran Internal, Kepuasan Kerja Karyawan dan Perilaku Positif Karyawan dalam Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Rumah Sakit (Studi pada Rumah Sakit Tipe B dan C di Kalimantan Tengah)

Lelo Sintani

Fakultas Ekonomi Universitas Palangka Raya

Abstract: This research aims to know and evaluate the influence of 1) management commitment on service quality both direct and indirect through internal marketing, employee job satisfaction and employee positive attitude; 2) internal marketing on service quality direct and indirect through employee job satisfaction and employee positive attitude; 3) employee job satisfaction on service quality direct and indirect through employee positive attitude, 4) employee positive attitude on service quality. Population of the research are all functional or section medical staffs, financial and supporting installation section staffs that have close relation with customer in Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) of B and C types in Center Kalimantan. Sample unit of service provider is management (leader of SMF or leader of section and installation units who provide direct service to customer), medical employee (doctor, nurse, and other medical employee) and non-medical employee and customer - patients and their families. Technique of collecting data is done by using three mean-for management level by using census, for medical and non-medical staffs by using accidental and for customer by using purposive sampling. Data are then analyzed by using descriptive analysis and inferential statistic. To evaluate the influence among variables, the research uses structural equation model (SEM) analysis with partial least square (PLS). Result of the research prove that management commitment has direct significant influence on service quality, internal marketing, employee job satisfaction and employee positive attitude. It also influences indirectly significant on service quality and employee positive attitude through internal marketing and employee job satisfaction partially. Internal marketing has direct significant influence on employee positive attitude and service quality but does not have influence on employee job satisfaction. There is not direct influence of internal marketing on employee job satisfaction and employee positive attitude and service quality. Employee job satisfaction has direct significant influence on service quality and employee positive attitude but does not have indirect influence on service quality through employee positive attitude because employee positive attitude does not have influence on service quality.

Keywords: Management Commitment, Internal Marketing, Employee Job Satisfaction, Employee Positive Attitude and Service Quality

Sasaran utama pembangunan kesehatan di Indonesia dalam rangka menuju "Indonesia Sehat 2010" yang telah dicanangkan oleh pemerintah pusat adalah pemerataan dan peningkatan mutu pelayanan kesehatan. Didukung dengan Undang Undang RI Nomor

23 tahun 1992 menyatakan bahwa pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Oleh karena itu, setiap orang mempunyai hak yang sama dalam memperoleh derajat kesehatan yang optimal.

Kenyataan bahwa kondisi kesehatan di Indonesia masih memprihatinkan antara lain ditunjukkan oleh jumlah balita gizi buruk, yang menurut laporan

Alamat Korespondensi:

Lelo Sintani, Fakultas Ekonomi Universitas Palangka Raya Jl. H. Palangkaraya - Kalimantan Tengah

UNICEF 2006 mencapai 2,3 juta jiwa (Kompas, September 2006). Juga angka kematian bayi dan ibu maternal masih tinggi, merebaknya kasus flu burung, HIV terus bertambah dan serangkaian bencana (Kompas, Juli 2007). Kondisi pelayanan kesehatan dasar juga belum menjadi prioritas pembangunan baik ditingkat nasional maupun lokal. Salah satu indikasinya adalah rendahnya anggaran sektor kesehatan hanya sekitar 3% dari APBN dan berkisar 0,8%–6% dari total APBD (Simanjuntak, Kompas, Juli 2006).

Permasalahan kesehatan di Kalimantan tengah juga tidak berbeda, yaitu rendahnya kesehatan penduduk yang ditunjukkan masih tingginya angka kematian bayi, anak balita dan ibu maternal serta tingginya proporsi balita yang menderita gizi kurang, masih tingginya angka kematian akibat beberapa penyakit menular, kesenjangan kualitas kesehatan dan akses terhadap pelayanan kesehatan bermutu antar daerah, belum memadainya jumlah, penyebaran dan mutu tenaga kesehatan, terbatasnya sumber pembiayaan kesehatan dan belum optimalnya alokasi pembiayaan kesehatan (RENSTRADinas Kesehatan Kal-Teng tahun 2006–2010 dan LAKIP Dinas Kesehatan Kal-Teng tahun 2006).

Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.983/Menkes/SK/XI/1992, menyebutkan bahwa rumah sakit memberikan pelayanan kesehatan yang bersifat dasar, spesialisik dan subspesialisik, dengan misi memberikan pelayanan yang bermutu dan terjangkau oleh masyarakat dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Tugasnya adalah melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan dan pencegahan serta melaksanakan upaya rujukan.

Pelayanan rumah sakit di Kalimantan Tengah masih belum optimal, hal ini dapat dilihat dari rata-rata persentase pemakaian tempat tidur (*Bed Occupancy Rate*) dalam tiga tahun terakhir masih rendah, yaitu 47,47% tahun 2003, 46,89% tahun 2004, 48,11% tahun 2005 dan 54,32% tahun 2006 sedangkan idealnya sebesar 70–85%. Juga dari rata-rata tempat tidur yang tidak ditempati dari saat terisi ke saat terisi berikutnya (*Turn Over Interval*) untuk tahun 2003 sebesar 4,7 hari, tahun 2004 sebesar 4,5 hari, tahun

2005 sebesar 5,1 hari dan 4,6 hari tahun 2006 sedangkan idealnya 1–3 hari (Profil Kesehatan Kalimantan Tengah, 2003–2006).

Salah satu usaha pemerintah untuk memperbaiki dan meningkatkan pelayanan kesehatan dengan dikeluarkannya UU No 29 tahun 2004 pasal 37 tentang izin praktik kedokteran yang pelaksanaannya diatur dalam PERMENKES No 1419/MENKES/PER/X/2005, yaitu setiap dokter hanya boleh praktek paling banyak di tiga rumah sakit baik itu rumah sakit pemerintah, swasta atau perorangan. Dan rumah sakit sebagai organisasi yang menghasilkan jasa kesehatan seharusnya memperhatikan dan mendukung kebijakan ini sehingga pihak manajemen, karyawan medis dan karyawan non medis harus bekerja secara profesional agar mampu menghasilkan pelayanan kesehatan berkualitas kepada pasien dan masyarakat pada umumnya.

Rumah sakit sebagai organisasi dengan orientasi non profit dan menghasilkan jasa sektor publik, jelas berbeda dengan organisasi orientasi profit. Usaha untuk mencapai tujuan organisasi baik berorientasi profit maupun non profit harus ada komitmen dari pihak manajemen pada tujuan tersebut dan dikomunikasikan untuk seluruh karyawan pada semua lini atau disebut pemasaran internal agar semua pihak memiliki pandangan yang sama pada tujuan yang ingin dicapai. Selain melakukan kegiatan pemasaran internal pihak manajemen harus memperhatikan kepuasan kerja bagi karyawan dan perilaku positif karyawan pada pelanggan eksternal agar karyawan mampu menghasilkan pelayanan berkualitas.

Konsep teori dan kajian empiris menunjukkan bahwa variabel komitmen manajemen, pemasaran internal, kepuasan kerja dan perilaku positif karyawan mempengaruhi kualitas pelayanan baik langsung maupun tidak langsung. Meskipun kajiannya masih bersifat parsial dan berupa kajian pustaka dan menghasilkan proposisi. Dalam penelitian ini peneliti akan mengkaji variabel-variabel ini secara empiris dan terintegrasi untuk dapat menjawab permasalahan penelitian "Apakah Kualitas Pelayanan dapat ditingkatkan melalui peningkatan Komitmen Manajemen, mengintensifkan Pemasaran Internal, peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan dan peningkatan Perilaku Positif Karyawan?

Pemberian jasa terjadi selama interaksi antara karyawan dengan konsumen sehingga sikap dan perilaku karyawan dapat mempengaruhi persepsi konsumen tentang kualitas jasa. Oleh sebab itu, manajer yang memperlihatkan komitmen pada kualitas pelayanan cenderung mengambil inisiatif membantu perusahaan dan pegawainya untuk memberikan pelayanan berkualitas. Adapun Inisiatif meliputi penciptaan proses yang lebih fleksibel, mendedikasikan sumber daya untuk perbaikan, penyebaran visi berorientasi kualitas ke seluruh perusahaan dan mereward pegawai atas upaya dan komitmennya kepada kualitas (Bowen dan Schneider, 1985; George, 1990; Ahmed dan Parasuraman, 1994; Wall dan Zeynel, 1991 dalam Hartline dan Ferrell, 1996).

Menurut Harline dan Ferrell (1996), inisiatif komitmen manajemen pada kualitas pelayanan dapat digunakan manajer untuk mempengaruhi respon pegawai selama pemberian pelayanan. Atau dengan kata lain bahwa manajer dapat mempengaruhi respon karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Kemudian ditunjang dengan hasil penelitian mereka bahwa komitmen manajemen pada kualitas pelayanan berhubungan tidak langsung positif terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan melalui kepuasan kerja karyawan. Sukotjo (2005) menyatakan bahwa komitmen manajemen berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan. Sebaliknya Nuswantari (2004) menemukan bahwa komitmen manajemen tidak berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kesehatan.

Berdasarkan pada beberapa pendapat diatas terlihat bahwa komitmen manajemen pada kualitas pelayanan selain mempengaruhi kualitas pelayanan juga mempengaruhi pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan dan perilaku positif karyawan.

Hubungan antara komitmen manajemen pada kualitas pelayanan dengan pemasaran internal dapat dilihat dari beberapa elemen pemasaran internal antara lain *employment security, extensive training, generous reward, sharing information, employee empowerment* dan *reduced status distinctions* (Bansal, et al., 2001. Demikian juga, Doukakis dan Kitchen (2004) mengatakan bahwa elemen dari pemasaran internal adalah *training and education courses, emphasizing service standards and tying personal targets to the organizational goals*

(*customer and service orientation*), *rewarding the employees for customer focus and service orientation, motivate employee* dan *employee empowerment*. Bahkan hasil penelitian Harline dan Ferrell (1996) menemukan bahwa komitmen manajemen pada kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap *empowerment*. Sedangkan *empowerment* itu merupakan elemen dari pemasaran internal. Selanjutnya didukung pendapat Ahmed dan Parasuraman, 1994; Wall dan Zeynel, 1991 dalam Harline dan Ferrell (1996) bahwa manajer yang memiliki komitmen pada kualitas pelayanan cenderung mengambil inisiatif untuk membantu perusahaan dan pegawai memberi pelayanan berkualitas meliputi penciptaan proses yang lebih fleksibel, mendedikasikan sumber daya untuk upaya perbaikan, penyebaran visi berorientasi kualitas untuk seluruh perusahaan dan mereward karyawan atas komitmennya pada kualitas.

Berdasarkan pada beberapa hasil penelitian ini maka peneliti mengambil suatu hipotesis sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi komitmen manajemen dapat meningkatkan kualitas pelayanan secara langsung maupun tidak langsung melalui pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan dan perilaku positif karyawan.

Pemasaran internal adalah alat yang digunakan untuk memotivasi dan mengembangkan sejumlah karyawan untuk sadar atau peduli pelanggan (Quester dan Kelly, 1999). Elemen-elemen dari pemasaran internal antara lain, yaitu pemberdayaan karyawan, keamanan kerja, pelatihan/pendidikan, motivasi dan pengembangan, komunikasi, penghargaan atas motivasi pelayanan pelanggan dan tersedianya visi atau standard kerja (Quester dan Kelly, 1999; Bansal, et al., 2001; Doukakis dan Kitchen, 2004). Selanjutnya, Zemke dan Woods, 1998 dalam Lupiyoadi (2001) menyatakan bahwa sangat penting memperhatikan pegawai yang berhubungan dengan penyerahan jasa karena mereka memiliki kemampuan untuk mempertahankan pelanggan. Pelayanan kepada pelanggan harus mampu menyelesaikan komplain dari pelanggan, menangani masalah dan pertanyaan yang diajukan dan sering dianggap sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi secara keseluruhan.

Kajian pustaka dan empiris untuk melihat hubungan antara pemasaran internal dengan kepuasan kerja karyawan, perilaku positif karyawan pada pelanggan eksternal sudah ada dilakukan baik secara parsial dari elemen-elemen pemasaran internal maupun gabungan dari beberapa elemen. Selanjutnya, Soekotjo (2005) menemukan bahwa pemasaran internal mempunyai pengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Dengan mengangkat pelatihan/pendidikan, motivasi, komunikasi, penghargaan dan standard kerja sebagai elemen dari pemasaran internal. Sementara, Bansal, *et al.* (2001) menemukan proposisi bahwa elemen-elemen marketing internal *employment security, extensive training, generous reward, sharing information, employee empowerment* dan *reduced status distinctions* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku positif karyawan. Kemudian perilaku positif karyawan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan. Kemudian Arnett, *et al.* (2002) menemukan dua hubungan praktik pemasaran internal, yaitu *pertama*, bahwa ada hubungan antara praktik pemasaran internal dengan sikap positif karyawan dan kesetiaan pada perusahaan; *kedua*, ada hubungan antara praktik pemasaran internal dengan pengembangan fokus konsumen dan orientasi pelayanan. Mavando dan Conduit (2001) juga menemukan bahwa praktik pemasaran internal (pelatihan, dukungan manajemen, manajemen personel dan keterlibatan dalam komunikasi eksternal) berpengaruh tidak langsung terhadap orientasi pasar perusahaan melalui beberapa dinamika organisasi. Hanya dukungan manajemen dan manajemen personel berpengaruh langsung positif signifikan terhadap orientasi pasar.

Ditinjau dari elemen-elemen pemasaran internal (Bansal, *et al.*, 2001) dan Doukakis dan Kitchen (2004) mengatakan bahwa elemen dari pemasaran internal adalah *training and education courses, emphasizing service standards and tying personal targets to the organizational goals (customer and service orientation), rewarding the employees for customer focus and service orientation, motivate employee* dan *employee empowerment*. Maka secara parsial elemen-elemen dari pemasaran internal ini terbukti secara empiris berpengaruh terhadap kualitas

pelayanan antara lain Roney, *et al.* (1998) menemukan bahwa *empowerment* dan *intrinsic reward* mempunyai hubungan yang kuat memprediksi persepsi pelanggan pada kualitas pelayanan. Kemudian Saad dan Ramayah (2006) menemukan bahwa *information and communication* dan *employee empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Pada perusahaan jasa perilaku pekerja yang berhubungan dengan jasa dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan semangat kerja (Bettencourt dan Brown, 1997; Kelley dan Hoffman, 1997 dalam Bansal, *et al.*, 2001). Selanjutnya, perilaku pelayanan para pegawai akan menjadi ukuran perilaku yang terjadi selama penyerahan jasa kepada pelanggan dan mempengaruhi persepsi pelanggan tentang kualitas pelayanan (Bansal, *et al.*, 2001). Kemudian Arnett, *et al.* (2002) mengatakan bahwa pemasaran internal yang berhasil dapat meningkatkan kepuasan kerja, kebanggaan pada organisasi dan akan menambah perilaku positif karyawan Berdasarkan beberapa pendapat dan hasil penelitian ini maka hipotesis dari variabel ini sebagai berikut:

H2: Semakin tinggi pemasaran internal akan meningkatkan kualitas pelayanan baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan dan perilaku positif karyawan.

Kepuasan kerja karyawan selain sebagai variabel *intervening* pengaruh variabel-variabel internal organisasi terhadap kualitas pelayanan dirasakan pelanggan, juga perlu di pahami bahwa variabel kepuasan karyawan itu sendiri mempengaruhi kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan baik langsung maupun tidak langsung. Arnett, *et al.* (2002) mengatakan kepuasan kerja adalah dasar bagi perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan akan melayani konsumen dengan baik karena karyawan jasa berperan penting dalam menciptakan hubungan dengan konsumen. Kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan peningkatan orientasi konsumen dipihak pegawai, peningkatan kepuasan konsumen dan peningkatan kualitas pelayanan. Karyawan yang puas akan memperlihatkan perilaku positif.

Hasil penelitian Arnett, *et al.* (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku positif pegawai. Selanjutnya,

Hartline dan Ferrell (1996) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap persepsi pelanggan pada kualitas pelayanan. Kemudian temuan Snipes, *et al.* (2005) bahwa kepuasan kerja signifikan memprediksi kualitas jasa, yaitu kepuasan kerja dengan konsumen, kepuasan kerja dengan keuntungan dan kepuasan dengan kerja itu sendiri. Selanjutnya, Sukotjo (2005) juga menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan. Penelitian dilakukan oleh Bansal, *et al.* (2001) berdasarkan studi literatur kerangka konsep bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh kualitas pelayanan melalui terhadap perilaku positif karyawan. Dan mengemukakan proposisi bahwa perilaku positif karyawan pada pelanggan eksternal berpengaruh positif terhadap pemasaran eksternal (kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan).

Dari beberapa pendapat dan hasil penelitian di atas maka penulis mengangkat hipotesis berikut ini:

- H3: Semakin tinggi kepuasan kerja dapat meningkatkan kualitas pelayanan secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku positif karyawan
- H4: Semakin tinggi perilaku positif karyawan dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Staf Medis Fungsional (SMF) atau bagian dan instalasi yang memberikan pelayanan secara langsung pada pelanggan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Kalimantan Tengah yang meliputi 1 rumah sakit tipe B dan 5 tipe C. Adapun jumlah seluruh Staf Medis Fungsional (SMF) atau bagian dan instalasi yang memberikan pelayanan secara langsung pada pelanggan sebagai populasi (N) penelitian ini adalah sebesar 51 unit.

Responden penelitian ini terdiri dari penyaji jasa yaitu pihak manajemen (kepala SMF atau bagian, seksi atau bagian dan instalasi yang memberi pelayanan langsung kepada pelanggan), karyawan medis (dokter, perawat, bidan dan tenaga medis lainnya), karyawan non medis pada SMF atau bagian dan instalasi tersebut, dan pelanggan, yaitu pasien rawat inap dan keluarganya.

Pelanggan yang dijadikan responden, yaitu pasien rawat inap pada kelas 1, kelas 2 dan kelas 3 minimal dirawat 3 hari (kecuali pasien IGD dapat $\pm$ 2 hari) yang akan pulang dan sudah menyelesaikan administrasi pembayaran atau yang sudah pulang dari rumah sakit maksimal 3 hari. Dalam keadaan sadar serta mampu untuk berkomunikasi dan memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pernyataan yang diberikan dan keluarga dekat pasien, yaitu keluarga yang secara intensif menjaga dan mendampingi pasien selama rawat inap.

Perbandingan antara pihak manajemen dengan karyawan yang menjadi sampel 1: 3 artinya untuk 1 responden pihak manajemen diambil 3 responden karyawan pada bagian tersebut. Selanjutnya, perbandingan antara pihak manajemen dengan pelanggan 1:5 artinya untuk 1 responden pihak manajemen diambil 5 responden pelanggan pada bagian tersebut. Jumlah responden untuk pihak manajemen sebesar 51 orang, karyawan medis dan non medis sebesar 153 orang dan pelanggan sebesar 255 orang. Jawaban responden karyawan maupun pelanggan pada SMF atau bagian dan instalasi itu dirata-ratakan untuk menghasilkan nilai skor dari SMF atau bagian dan instalasi tersebut. Selanjutnya, nilai rata-rata tersebut untuk dianalisis lebih lanjut. Penggunaan perbandingan ini merujuk pada penelitian yang telah dilakukan oleh Hartline dan Ferrell (1996).

Teknik pengumpulan data untuk penyaji jasa, yaitu pihak manajemen berhubungan langsung dengan pelanggan, yaitu kepala SMF atau bagian dan instalasi yang menggunakan metode sampel penuh atau sensus karena semua populasi menjadi responden. Demikian juga, untuk pihak manajemen struktural, yaitu direktur dan wakil direktur. Untuk penyaji jasa, yaitu karyawan medis (dokter, perawat, dan tenaga medis lainnya) dan karyawan non medis menggunakan metode *accidental*, yaitu kuesioner diberikan kepada karyawan yang ada pada waktu penelitian. Selanjutnya, untuk pelanggan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu kuesioner diberikan kepada responden yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya.

Variabel penelitian ini dikelompokkan menjadi variabel observasi dan variabel laten. Variabel observasi (*observed variables*), yaitu variabel diukur secara langsung yang meliputi seluruh item dalam

kuesioner dan diukur langsung dengan skala interval berdasarkan persepsi responden meliputi variabel kepuasan kerja karyawan dan perilaku positif karyawan pada pelanggan eksternal. Variabel laten (*latent variable*), yaitu variabel yang tidak diukur secara langsung, akan tetapi diukur atau ditaksir melalui indikator-indikator tertentu meliputi komitmen manajemen, pemasaran internal dan kualitas pelayanan.

Seluruh variabel diukur dengan menggunakan skala *likert* lima poin dengan score 1–5 yaitu: 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat setuju. Untuk menentukan nilai skor indikator dari nilai skor item-item menggunakan metode *rescoring*. Metode ini menghasilkan nilai skala *likert* kembali dan tidak ada informasi yang hilang.

Untuk menjawab hipotesis dalam penelitian teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*.

HASIL

Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden penyaji jasa baik pihak manajemen maupun karyawan medis dan non medis dilihat berdasarkan berdasarkan jenis pekerjaan, status pekerjaan, tingkat usia, masa kerja di rumah sakit tingkat pendidikan dan jenis kelamin. Karakteristik responden pelanggan atau pasien dilihat berdasarkan jenis kelamin, tingkat usia, tingkat pendidikan, tingkat pendapatan rumah tangga, jenis pekerjaan dan penanggung biaya rawat inap dan kelas di rumah sakit.

Menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari model penelitian untuk indikator reflektif menggunakan pengukuran *outer model* untuk setiap variabel, yang dilihat dari hasil pengukuran *discriminant validity*, *convergent validity* dan *composite reliability*.

Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2) diperoleh dari:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

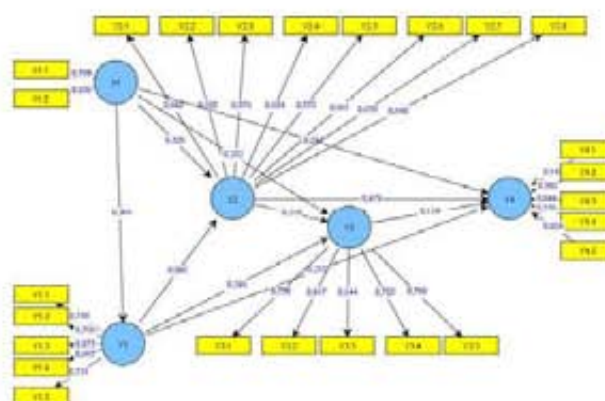
$$Q^2 = 1 - (1 - 0,133)(1 - 0,136)(1 - 0,328)(1 - 0,601) =$$

$$Q^2 = 0,800$$

Nilai *predictive-relevance* sebesar 0,800 atau 80,0% sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS

Dalam Model Persamaan Struktural Pendekatan *Partial Least Square (PLS)* terlebih dahulu dilakukan pengujian atau evaluasi model empirik penelitian. Adapun hasil pengujian atau evaluasi model empirik penelitian ini adalah sebagai berikut ini.



Gambar 1. Model Empirik penelitian

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji *t* (*t test*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial berdasarkan hasil analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil pengujian pengaruh langsung dari masing-masing variabel penelitian secara terperinci dapat dilihat pada Tabel 1.

Dalam *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji pengaruh tidak langsung antar variabel dilakukan secara manual. Dengan cara mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat sebagai variabel antara. Hasil analisis pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel penelitian baik yang berpengaruh signifikan maupun yang tidak signifikan. Dari enam belas pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel yang diuji hanya ada empat hubungan variabel yang signifikan secara terperinci dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	t-stat	P-value	Keterangan
Komitmen Manajemen	Pemasaran Internal	0,365	3,846	<0,001	Signifikan
Komitmen Manajemen	Kepuasan Kerja	0,329	2,615	0,009	Signifikan
Pemasaran Internal	Kepuasan Kerja	0,085	0,637	0,524	Tidak Signifikan
Komitmen Manajemen	Perilaku Positif Karyawan	0,262	2,131	0,033	Signifikan
Pemasaran Internal	Perilaku Positif Karyawan	0,246	2,196	0,028	Signifikan
Kepuasan Kerja	Perilaku Positif Karyawan	0,270	2,110	0,035	Signifikan
Komitmen Manajemen	Kualitas Pelayanan	0,242	2,209	0,027	Signifikan
Pemasaran Internal	Kualitas Pelayanan	0,215	2,048	0,041	Signifikan
Kepuasan Kerja	Kualitas Pelayanan	0,479	5,123	<0,001	Signifikan
Perilaku Positif Karyawan	Kualitas Pelayanan	0,114	0,795	0,427	Tidak Signifikan

(Sumber: Lampiran 4)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel penelitian selain ditunjukkan dari nilai koefisien jalur, t-statistik dan *P-value* pada Tabel 2 juga terlihat dari diagram jalur pada Gambar 2.

PEMBAHASAN

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh langsung variabel komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan diperoleh nilai positif signifikan (Tabel 1). Berarti bahwa komitmen manajemen berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Berhubung koefisien bertanda positif berarti ada hubungan searah antara komitmen dengan kualitas pelayanan dipersepsikan pelanggan. Jadi, semakin tinggi komitmen manajemen mengakibatkan semakin tinggi kualitas pelayanan. Hasil penelitian ini sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Lopiyoadi (2001) bahwa salah satu aspek sumber daya terpenting berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dari sumber daya manusia adalah komitmen manajemen. Demikian juga pernyataan (Mohr-Jackson, dalam Hartline dan Ferrell, 1996) menyatakan bahwa manajer harus

memiliki komitmen personal artinya, memiliki komitmen individu untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan. Dan membuktikan kembali hasil penelitian hasil penelitian Sukotjo (2005), dan Harline dan Ferrell (1996) namun berbeda dengan hasil penelitian Nuswantari (2004) yang menemukan bahwa komitmen manajemen tidak berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang dipersepsikan pelanggan meskipun dengan objek penelitian sama pada jasa kesehatan.

Pengaruh langsung Komitmen Manajemen terhadap Pemasaran Internal diperoleh koefisien jalur nilai positif signifikan (Tabel 1). Ini membuktikan secara empiris bahwa komitmen manajemen berpengaruh signifikan terhadap pemasaran internal. Berhubung koefisien bertanda positif berarti ada hubungan searah antara keduanya artinya semakin tinggi komitmen manajemen maka akan semakin tinggi pemasaran internal. Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris komitmen pihak manajemen yang berhubungan langsung dengan pelanggan pada kualitas pelayanan berpengaruh terhadap pemasaran internal melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, *empowerment*,

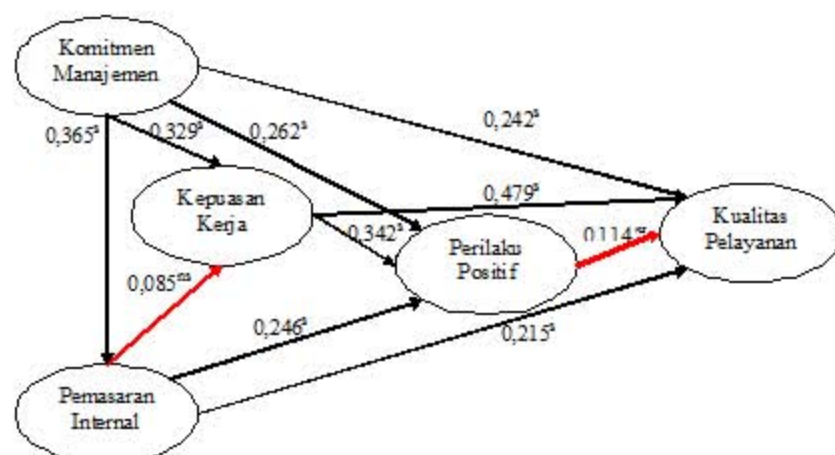
Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel bebas	Variabel Terikat	Variabel Antara	Koefisien Jalur	Keterangan
Komitmen Manj.	Kepuasan Kerja	Pemasaran Internal	0,0310	Tdk signifikan
Komitmen Manj.	Perilaku Positif Karyawan	Pemasaran Internal	0,0898	Signifikan
Komitmen Manj.	Perilaku Positif Karyawan	Kepuasan Kerja	0,1125	Signifikan
Komitmen Manj.	Perilaku Positif Karyawan	Pemasaran Internal dan Kepuasan Kerja	0,0106	Tdk signifikan
Pemasaran Internal	Perilaku Positif Karyawan	Kepuasan Kerja Karyawan	0,0291	Tdk signifikan
Komitmen Manj.	Kualitas pelayanan	Pemasaran Int.	0,0785	Signifikan
Komitmen Manj.	Kualitas pelayanan	Kepuasan Kerja	0,1576	Signifikan
Komitmen Manj.	Kualitas pelayanan	Perilaku Positif Karyawan	0,0299	Tdk signifikan
Komitmen Manj.	Kualitas pelayanan	Pemasaran Int. dan Kepuasan Kerja	0,0149	Tdk signifikan
Komitmen Manj.	Kualitas pelayanan	Pemasaran Internal dan Perilaku Positif Kary.	0,0102	Tdk signifikan
Komitmen Manj.	Kualitas pelayanan	Kepuasan Kerja dan Perilaku Positif Kary.	0,0128	Tdk signifikan
Komitmen Manj.	Kualitas pelayanan	Pemasaran Internal dan Kepuasan Kerja Karyawan dan Perilaku Positif kary.	0,0012	Tdk signifikan
Pemasaran Internal	Kualitas pelayanan	Kepuasan Kerja	0,0407	Tdk signifikan
Pemasaran Int.	Kualitas pelayanan	Perilaku Positif Kary.	0,0280	Tdk signifikan
Pemasaran Int.	Kualitas pelayanan	Kepuasan Kerja dan Perilaku Positif Kary.	0,0033	Tdk signifikan
Kepuasan Kerja	Kualitas pelayanan	Perilaku Positif Kary.	0,0390	Tdk signifikan

(Sumber: Lampiran 4 diolah)

komunikasi, pemberian *reward* serta mensosialisasikan visi dan standard kerja organisasi. Dengan demikian, pihak rumah sakit harus memperbaiki dan meningkatkan kegiatan pemasaran internal melalui program dan kebijakan yang tepat khususnya menyangkut komunikasi, *reward* dan sosialisasi visi dan standard kerja. Hasil penelitian ini membuktikan

secara empiris pernyataan (Ahmed dan Parasuraman, 1994; Wall dan Zeynel, 1991 dalam Hartline dan Ferrell, 1996) bahwa manajer yang memiliki komitmen pada kualitas pelayanan cenderung mengambil inisiatif untuk membantu perusahaan dan pegawai memberi pelayanan berkualitas meliputi penciptaan proses yang lebih fleksibel, mendedikasikan sumber daya untuk upaya perbaikan, penyebaran visi berorientasi kualitas



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis

untuk seluruh perusahaan dan mereward karyawan atas komitmennya pada kualitas. Temuan baru dari hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa komitmen pada kualitas pelayanan berpengaruh langsung terhadap pemasaran internal dengan indikator pendidikan dan pelatihan, *empowerment*, komunikasi, *reward* serta visi dan standar kerja.

Pengaruh langsung Komitmen Manajemen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien positif signifikan (Tabel 1). Berarti komitmen manajemen berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berhubung koefisien bertanda positif maka ada hubungan searah antara keduanya. Jadi, semakin tinggi komitmen manajemen akan mengakibatkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hal ini membuktikan secara empiris bahwa pihak manajemen yang berhubungan langsung dengan pelanggan yang berkomitmen terhadap kualitas pelayanan baik komitmen individu maupun peran aktif individu untuk peningkatan kualitas pelayanan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan kembali hasil penelitian Hartline dan Ferrell (1996); Nuswantari (2004); Ahmed dan Parasuraman, (1994).

Pengaruh langsung Komitmen Manajemen terhadap Perilaku Positif Karyawan diperoleh nilai koefisien jalur positif signifikan (Tabel 1). Berarti secara empiris terbukti komitmen manajemen berpengaruh signifikan terhadap perilaku positif karyawan. Berhubung koefisien bertanda positif berarti ada hubungan searah antara komitmen manajemen dengan perilaku positif karyawan. Artinya, semakin tinggi

komitmen manajemen maka mengakibatkan semakin tinggi perilaku positif karyawan. Hasil penelitian ini telah membuktikan secara empiris pendapat Hartline dan Ferrell (1996) bahwa inisiatif komitmen manajemen dapat dipergunakan manajer dapat mempengaruhi respon pegawai selama pemberian pelayanan. Dengan kata lain manajer yang berkomitmen pada kualitas pelayanan dapat mempengaruhi pegawai untuk berperilaku positif selama memberi pelayanan kepada pelanggan. Temuan baru karena pada penelitian sebelumnya belum menguji kedua variabel ini baik secara parsial maupun dalam suatu sistem.

Hasil analisis untuk mengukur pengaruh tidak langsung komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan perilaku positif karyawan melalui pemasaran internal dan kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai koefisien positif signifikan secara parsial (Tabel 2). Berarti komitmen manajemen berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas pelayanan dan perilaku positif karyawan melalui pemasaran internal dan kepuasan kerja karyawan secara parsial. Dengan demikian, variabel pemasaran internal dan kepuasan kerja karyawan secara parsial berperan memperbesar pengaruh komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan. Hasil penelitian ini membuktikan komitmen manajemen tetap berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas pelayanan melalui kepuasan kerja karyawan seperti dengan hasil penelitian Hartline dan Ferrell (1996). Temuan baru membuktikan secara empiris pemasaran internal sebagai variabel *intervening* pengaruh komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan perilaku positif karyawan.

Pengaruh langsung Pemasaran Internal terhadap Kualitas Pelayanan berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien positif signifikan (Tabel 1). Berarti secara empiris terbukti bahwa pemasaran internal berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Berhubung nilai koefisien bertanda positif berarti ada hubungan searah antara pemasaran internal dan kualitas pelayanan. Artinya, semakin tinggi pemasaran internal akan mengakibatkan peningkatan kualitas pelayanan. Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris pernyataan Kotler (2000) dan Lopiyoadi (2001) mengatakan bahwa pemasaran internal dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang peduli pada pelanggan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, proposisi Doukakis dan Kitchen (2004) bahwa pemasaran internal dapat mempengaruhi suasana organisasi dan berdampak pada pelayanan pelanggan. Demikian juga, hasil penelitian Hartline dan Ferrell (1996; Roney, *et al.*, 1998) dan Saad dan Ramayah (2006) meskipun baru mengangkat sebagian dari indikator pemasaran internal. Temuan baru dari hasil penelitian ini, yaitu membuktikan secara empiris pemasaran internal berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dengan mengangkat pendidikan dan pelatihan, *empowerment*, komunikasi, *reward* serta visi dan standar kerja sebagai indikator pemasaran internal.

Pengaruh langsung Pemasaran Internal terhadap Kepuasan Kerja Karyawan diperoleh nilai koefisien positif tidak signifikan (Tabel 1). Ini membuktikan secara empiris bahwa pemasaran internal tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berhubung nilai koefisien positif berarti ada hubungan searah antara pemasaran internal dengan kepuasan kerja karyawan. Perbedaan hasil ini disebabkan perbedaan objek penelitian dengan penelitian sebelumnya. Objek penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) adalah rumah sakit pemerintah dengan karyawan sebagian besar berstatus pegawai negeri sipil. Beberapa indikator kegiatan pemasaran internal sudah diatur oleh pemerintah baik pusat maupun daerah seperti gaji, penyediaan fasilitas penunjang dan kenaikan pangkat bukan berdasarkan prestasi kerja karyawan. Untuk indikator *empowerment* tidak bisa diberikan secara penuh kepada karyawan karena pihak manajemen berhubungan langsung dengan pelanggan sebagian besar sebagai dokter spesialis pada

SMF atau bagian tersebut yang bertanggung jawab penuh mengenai pelayanannya kepada pasien. Akibatnya pihak manajemen berhubungan langsung dengan pelanggan seringkali harus terlibat langsung untuk menangani pasien sedangkan karyawan hanya membantu dan menunggu perintah saja. Penyebab lain perbedaan ini berdasarkan hasil analisis deskriptif, nilai *mean* terendah untuk variabel pemasaran internal adalah indikator *reward* dan untuk variabel kepuasan kerja karyawan adalah indikator insentif yang diterima sedangkan insentif merupakan item dari indikator *reward*. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator *reward* menentukan kepuasan kerja karyawan. Jadi, kegiatan pemasaran internal khususnya indikator *reward* yang buruk tidak mampu mengangakat kepuasan kerja karyawan menyebabkan karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya.

Pengaruh langsung Pemasaran Internal terhadap Perilaku positif karyawan diperoleh nilai koefisien positif signifikan (Tabel 1). Berarti secara empiris terbukti bahwa pemasaran internal berpengaruh terhadap perilaku positif karyawan. Berhubung koefisien bertanda positif berarti bahwa ada hubungan searah antara pemasaran internal dengan perilaku positif karyawan. Jadi, semakin tinggi pemasaran internal akan mengakibatkan semakin tinggi perilaku positif karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pemasaran internal berpengaruh terhadap perilaku positif karyawan, sesuai dengan penelitian Arnett, *et al.* (2002).

Berdasarkan hasil analisis untuk mengukur pengaruh tidak langsung pemasaran internal terhadap kualitas pelayanan melalui kepuasan kerja karyawan dan perilaku positif baik secara parsial maupun secara sistem diperoleh nilai koefisien positif tidak signifikan (Tabel 2). Hal ini disebabkan jalur pengaruh langsung pemasaran internal dengan kepuasan kerja karyawan dan perilaku positif karyawan dengan kualitas pelayanan sebagai jalur perantara tidak signifikan. Berarti bahwa jalur pemasaran internal dengan variabel kepuasan kerja karyawan dan perilaku positif karyawan memperlemah hubungan pemasaran internal terhadap kualitas pelayanan.

Pengaruh langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kualitas Pelayanan diperoleh nilai koefisien positif signifikan (Tabel 1). Hasil ini membuktikan secara empiris bahwa kepuasan kerja karyawan

berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Berhubung nilai koefisien bertanda positif maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan searah antara kepuasan kerja karyawan dengan kualitas pelayanan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan mengakibatkan semakin tinggi kualitas pelayanan. Hasil penelitian ini membuktikan kembali hasil penelitian (Hartline dan Ferrell, 1996; Sukotjo, 2005; Asih, 2004 dan Spines, *et al.*, 2005), meskipun dengan objek penelitian yang berbeda dengan objek penelitian ini.

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Perilaku positif karyawan diperoleh nilai koefisien jalur positif signifikan (Tabel 1). Berarti kepuasan kerja karyawan terbukti berpengaruh terhadap perilaku positif karyawan. Berhubung nilai koefisien bertanda positif maka dapat disimpulkan ada hubungan searah antara kepuasan kerja karyawan dengan perilaku positif karyawan. Jadi, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan mengakibatkan semakin tinggi perilaku positif karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan konsep Bansal, *et al.* (2001) selanjutnya membuktikan kembali hasil penelitian Arnett, *et al.* (2002) bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap perilaku positif karyawan (OCB), dengan objek penelitian jasa industri perhotelan dengan orientasi profit murni.

Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja karyawan terhadap kualitas pelayanan melalui perilaku positif karyawan diperoleh nilai koefisien positif tidak signifikan (Tabel 2). Hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja karyawan terhadap kualitas pelayanan melalui perilaku positif karyawan. Hal ini berarti bahwa jalur pengaruh langsung perilaku positif karyawan dengan kualitas pelayanan justru melemahkan pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini disebabkan pengaruh langsung perilaku positif karyawan terhadap kualitas pelayanan tidak signifikan.

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh langsung perilaku positif karyawan terhadap kualitas pelayanan diperoleh nilai positif tidak signifikan (Tabel 1). Berarti bahwa perilaku positif karyawan tidak berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Berhubung nilai koefisien positif berarti ada hubungan positif searah antara perilaku positif karyawan dengan kualitas pelayanan. Hasil penelitian ini belum dapat membuktikan konsep dikemukakan Arnett, *et al.* (2002) bahwa perilaku

positif karyawan adalah tindakan konstruktif dipihak pegawai atas kepentingan konsumen. Selanjutnya mereka mengatakan kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh keyakinan dan tindakan positif karyawan. Demikian juga proposisi yang dikemukakan Bansal, *et al.* (2002) yaitu perilaku positif karyawan berpengaruh positif terhadap proses pemasaran eksternal (kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan). Penyebab tidak signifikan pengaruh kedua variabel penelitian ini karena kondisi data dari variabel perilaku positif karyawan tidak bervariasi terpusat pada nilai 5 kemungkinan disebabkan karyawan menilai diri sendiri. Sebaliknya data kualitas pelayanan cukup bervariasi sehingga kalau diuji hasilnya cenderung tidak signifikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Temuan dalam penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori khususnya teori manajemen pemasaran. Hasil penelitian ini telah memperluas hasil penelitian sebelumnya dengan membuktikan secara empiris bahwa komitmen manajemen berpengaruh langsung terhadap pemasaran internal, kepuasan kerja karyawan, perilaku positif karyawan dan kualitas pelayanan. Demikian juga, telah membuktikan secara empiris pemasaran internal berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dengan indikator pendidikan dan pelatihan, *empowerment*, komunikasi, *reward* serta visi dan standard kerja. Selanjutnya, membuktikan kembali bahwa kepuasan kerja karyawan tetap berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Meskipun belum mampu membuktikan secara empiris bahwa perilaku positif karyawan pada pelanggan eksternal berhubungan dengan pemasaran eksternal (kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan). Hasil penelitian dapat menjadi landasan yang berarti untuk pengembangan ilmu pemasaran jasa khususnya tentang variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

Saran

Dalam pelaksanaan penelitian ini penulis menyadari masih ada keterbatasan dan kelemahan yaitu:

rendahnya tingkat pendidikan sebagian responden pelanggan dan keterbatasan waktu sehingga ada kecenderungan pengisian kuesioner tanpa pemahaman yang jelas menyebabkan sebagian informasi kurang akurat. Demikian juga, responden karyawan menilai diri sendiri sehingga ada kecenderungan selalu memberi penilaian baik terhadap perilakunya.

DAFTAR RUJUKAN

- Aditama, T. 2006. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*. Edisi kedua. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Bitner, M.J. 1994. Critical Service Encounters: the Employee's Viewpoint, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 6 page 29–34.
- Brooks, I. 2003. *Organizational Behavior, Individual, Group and Organization*. London: Prantice Hall.
- Cooper, J., dan Cronin, J. 2000. Internal Marketing: A Competitive Strategy for The Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research* 48 page 177–181.
- Debora. 2006. Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja (Studi Persepsi Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta Berbentuk Universitas di Kalimantan), *Disertasi Universitas Brawijaya Malang*.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia, *Undang-Undang Kesehatan* No. 23 Tahun 1992.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia, *Undang-Undang Kesehatan* No. 29 Tahun 2004.
- Ferdinand, A. 2006. *Metodologi Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Penerbit Undip-Press.
- Gaspersz, V. 2000. *Total Quality Management*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Harline, D., dan Ferrell, O. 1996. The Management of Customer-Contact Service Employess: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*. Vol 60 (Oktober 1996) page 52–70
- Kotler, P. 1996. *Principles of Marketing, Dasar-dasar Pemasaran*, 7e Terjemahan. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Lupiyoadi, R. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa Teori dan Praktek*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Pohan, I. 2004. *Jaminan Mutu Layanan Kesehatan, Dasar-Dasar Pengertian dan Penerapan*. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Rangkuti, F. 2002. *Measuring Costumer Satisfaction*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
-, 2004. Profil Kesehatan Kalimantan Tengah Tahun 2003
-, 2005. Profil Kesehatan Kalimantan Tengah Tahun 2004
-, 2006. Profil Kesehatan Kalimantan Tengah Tahun 2005
- RENSTRA Dinas Kesehatan Kalimantan Tengah Tahun 2006–2010
- Simanjuntak, P. Kompas, Juli 2006
-, Kompas September 2006
- Snipes, L.R., dkk. 2005. The Effect of Specifict Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions Of Service Quility: An Employee-level Analysis. *Journal of Business Research*, 58 (2005) page 1330–1339.
- Sukotjo, H. 2005. Pengaruh Orientasi Riset Pemasaran, Komitmen Manajemen, Pemasaran Internal dan Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur, *Disertasi Universitas Brawijaya Malang*.