

PENGARUH *INTERNAL SERVICE QUALITY* TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN PADA PT. BANK RIAU KEPRI

Syamsul Bakri¹⁾

Alvi Furwanti Alwie²⁾

¹⁾Mahasiswa Program Pascasarjana Manajemen Universitas Riau

²⁾Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Riau

Abstract. *This study aims to analyze and examine the influence of internal service quality to satisfaction of employees at PT. Bank Riau Kepri*

The study was a descriptive design as a form of conclusive research . This design is chosen because the study was designed to describe the characteristics or functions of objects and phenomena observed or surveyed, so it can be concluded through a series of statistical tests , including hypothesis testing. The population in this study were all employees of the PTBank Riau Kepri, amounting to 1,751 people. Sampling was done by using proportionally, so that the number of samples in this study were 317 men. To determine the influence of an independent variable on the dependent variable used multiple linear regression analysis model. As for testing the hypothesis using statistical tests .

The results showed that (1) the availability of equipment has negative influence but not significant on employee satisfaction, (2) policies and procedures has positive influence but not significant on employee satisfaction, (3) team work has positive influence but not significant on employee satisfaction, (4) management support has positive influence but not significant on employee satisfaction, (5) the alignment of the target significantly has positive influence on employee satisfaction, (6) training has positive influence but not significant on employee satisfaction, (7) communication significantly has positive influence on employee satisfaction, and (8) rewards and recognition significantly has positive influence on employee satisfaction

Keywords : *Internal Service Quality and Employee Satisfaction*

Pendahuluan

Latar Belakang

Pada suatu jasa, dikenal sebuah model pemasaran jasa yang disebut dengan *service marketing triangle* (segitiga pemasaran jasa). Gronroos (2000) menjelaskan tidak hanya model *external marketing* (pemasaran eksternal) yang dibutuhkan dalam pemasaran jasa, akan tetapi juga diperlukan adanya internal marketing (pemasaran internal) dan *interactive marketing* (pemasaran interaktif). Apabila pemasaran *eksternal* berkaitan dengan kerja normal perusahaan melalui strategi 4P , maka pada pemasaran *internal* dalam rangka melatih dan memberikan dorongan kepada karyawannya untuk dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan, yang diwujudkan ketika berlangsung proses *interactive marketing* (pemasaran interaktif) ketika menangani hubungan dengan pelanggan.

Pelayanan berkualitas atau sering disebut dengan *service quality* yang diberikan oleh bank terhadap nasabah dan calon nasabah (masyarakat) harus memiliki keunggulan kompetitif dengan para kompetitor. Agar persepsi pelanggan terhadap *brand* dapat terbentuk atau sering disebut dengan *brand image*. Untuk membentuk keunggulan kompetitif dan *brand image* yang kuat, dimata para nasabah dan masyarakat. Jika mengamati perilaku konsumen perbankan di Indonesia, yang telah tereduksi

tentang pentingnya pelayanan perbankan dalam menunjang aktivitas mereka. Sehingga perbankan yang berfokus terhadap konsumen (*consumer centric*), harus melakukan suatu *research* untuk mengetahui keinginan dari para nasabah (*eksternal dan internal*) ataupun calon nasabah/masyarakat. Sehingga *service quality* yang diberikan terhadap nasabah (eksternal dan internal) sesuai dengan ekpektasi atau harapan mereka.

Tujuan *internal service quality* sebenarnya bukan hanya semata mengukur tingkat pelayanan itu sendiri, melainkan untuk mengetahui apa saja dan apa lagi yang masih bisa ditingkatkan. Survey ini juga harus dilakukan secara berkala untuk memantau tingkat kepuasan karyawan karena kepuasan sendiri merupakan suatu yang dinamis, sehingga perlu terus diperbaiki secara berkesinambungan.

Apabila suatu bank dirasakan memiliki kualitas layanan internal yang baik, maka hal ini akan mendorong para pelanggan untuk tetap menggunakan bank tersebut dalam kegiatan transaksi keuangannya, namun sebaliknya, apabila sulit terpenuhinya harapan kualitas layanan yang diharapkan pelanggan maka bank akan kehilangan pelanggan dalam jangka waktu panjang.

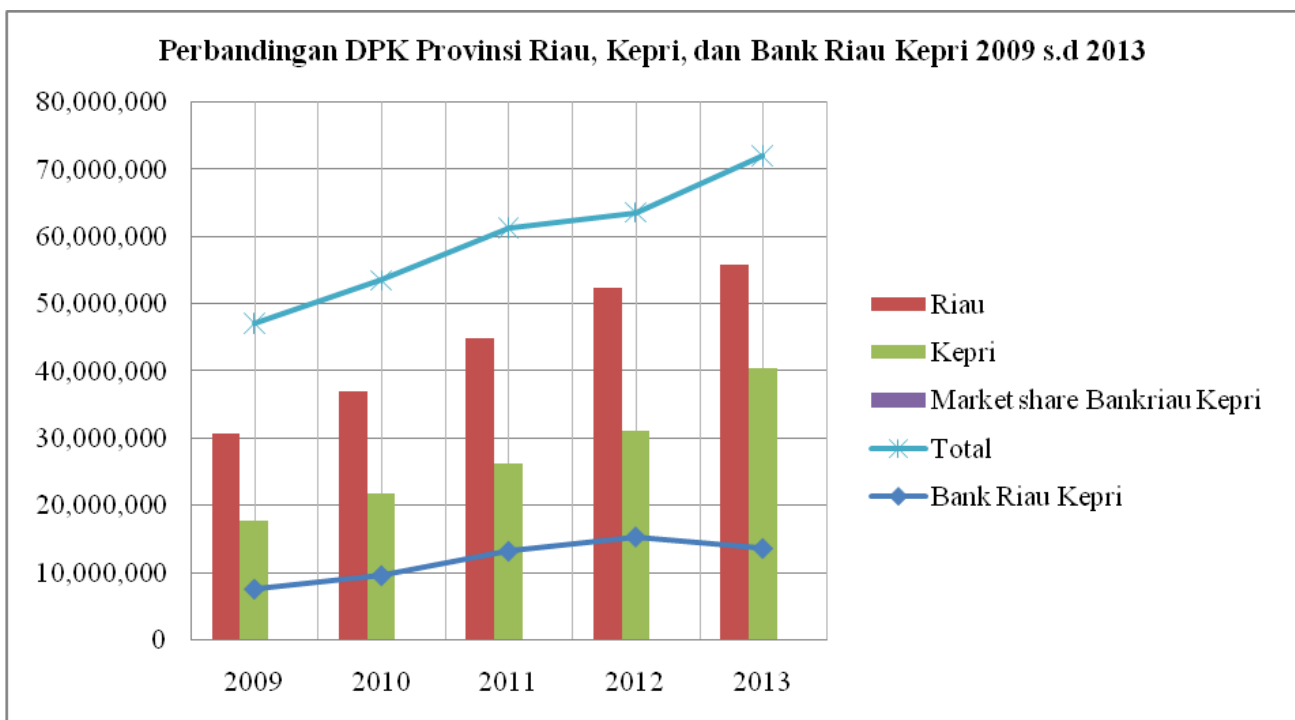
Pada tabel berikut dapat dilihat perkembangan *market share* Bank Riau Kepri di Provinsi Riau dan Provinsi Kepulauan Riau dari tahun 2006 sampai tahun 2010

Tabel 1 *Market share* Dana Pihak Ketiga Bank Riau Kepri

	2009	2010	2011	2012	2013
Riau	30,654,509	36,865,562	44,881,544	52,405,218	55,838,684
Kepri	17,646,447	21,639,030	26,169,810	31,017,431	40,486,990
Bank Riau Kepri	7,626,848	9,624,646	13,220,519	15,352,878	13,642,708
Total	39,457,127	43,905,919	48,173,864	48,300,956	58,504,591
<i>Market share</i> Bank Riau Kepri	15,79%	16,45%	18,61%	18,41%	14,16%

Sumber: Bank Riau Kepri, 2012

Gambar 1 Grafik Perbandingan DPK Provinsi Riau, Kepri dan Bank Riau Kepri



Pada tabel 1 dan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa tahun 2009 *market share* Bank Riau Kepri sebesar 15,79 % naik menjadi 16,45% pada tahun 2010, kemudian mengalami kenaikan menjadi 18,61% tahun 2011, di tahun 2012 mengalami penurunan menjadi 18,41% dan kembali mengalami penurunan menjadi 14,16% pada tahun 2013.

Gambaran mengenai *market share* merupakan bagian dari eksternal customer. Namun demikian tinggi rendahnya *market share* yang diperoleh Bank Riau Kepri tidak terlepas dari kepuasan internal karyawan. Karyawan yang memperoleh kepuasan sesuai dengan apa yang diharapkan tentunya akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga *market share* yang diharapkan juga akan mengalami peningkatan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa penurunan *market share* Bank Riau Kepri selama 5 tahun terakhir

merupakan bagian dari kepuasan internal karyawan (*internal satisfaction*). Dengan kata lain, tinggi rendahnya *market share* Bank Riau Kepri dapat ditentukan oleh kepuasan internal karyawan (*internal satisfaction*).

Dapat pula dijelaskan bahwa salah satu dampak dari kepuasan internal karyawan (*internal satisfaction*) yang diberikan oleh Bank Riau Kepri adalah penurunan *market share*. Oleh sebab itu perlu dikaji dan dilakukan analisa terhadap kepuasan internal karyawan (*internal satisfaction*). Artinya, dari sisi *internal service quality* yang dilakukan oleh Bank Riau Kepri perlu dikaji sehingga diperoleh solusi penyebab penurunan *market share* dimaksud.

Oleh sebab itu, peneliti tertarik melakukan kajian sejauh mana penerapan *internal service quality* pada Bank Pembangunan Daerah Riau Kepri, terhadap

kepuasan karyawan dengan menggunakan Model yang dikembangkan oleh oleh Hallowel, melalui 8 dimensi sebagai determinan yakni *tools, policies and prosedure, teamwork, management support, goal aligment, effective training, comunicatioan dan reward and recognition*, hal ini dilakukan karena selama kurun 4 (empat) tahun terakhir *market share* Bank Riau Kepri mengalami penurunan..

Di Provinsi Riau dan Provinsi Kepulauan Riau ada 43 bank yang beroperasi baik milik pemerintah, daerah maupun swasta, seperti Bank Riau Kepri, Bank BRI, Bank Danamon, Bank Mega dan Bank Panin, BCA dan lain-lain. Semuanya bersaing dalam memperebutkan pangsa pasar yang ada dengan berbagai cara. Dimana semua bank yang ada bersaing menawarkan produk yang hampir sama, namun perbedaan mereka terletak pada kualitas jasa layanan yang diberikan dalam memberikan kepuasan kepada nasabah untuk memenangkan persaingan bisnis.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik melakukan studi lebih lanjut dalam penelitian yang diberi judul “Pengaruh *Internal Service Quality* Terhadap Kepuasan Karyawan pada PT Bank Riau Kepri”.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan permasalahannya yaitu:

1. Bagaimana pengaruh peralatan terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri?
2. Bagaimana pengaruh kebijakan dan prosedur terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri?
3. Bagaimana pengaruh kerjasama team terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri?
4. Bagaimana pengaruh dukukungan manajemen terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri?
5. Bagaimana penyelelarasan sasaran terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri?
6. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri?
7. Bagaimana Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri?
8. Bagaimana pengaruh penghargaan dan pengakuan terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri?
9. Bagaimana pengaruh peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama team, dukungan manajemen, penyelarasan sasaran, pelatihan, komunikasi dan penghargaan dan pengakuan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada

Bank Riau Kepri?

Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh peralatan terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan dan prosedur terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kerjasama team terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan manajemen terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penyelelarasan sasaran terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penghargaan dan pengakuan terhadap kepuasan karyawan pada Bank Riau Kepri

Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak sebagai berikut :

1. Bagi Bank Riau Kepri, sebagai masukan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan kepuasan yang diberikan kepada karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan peamasaran dan jumlah pelanggan.
2. Bagi karyawan, hendaknya dapat dijadikan masukan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan
3. Bagi pihak lain, yang ingin melakukan penelitian di bidang yang sama, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan salah satu landasan pemikiran untuk penelitian selanjutnya.

Kerangka Teori

Internal Service Quality

Cheng (2001) mengungkapkan bahwa dalam dunia *hospitality* yang terpenting adalah bagaimana karyawan diperlakukan dalam perusahaannya. Tidak

hanya diukur dari gaji yang diberikan namun juga dari lingkungan dan kondisi tempat bekerja. Menurut Reynoso & Moores (1995) Kualitas Layanan Internal (*Internal Service Quality*) memiliki makna : “*Employees must receive good service from others within the organization in order to deliver good service to external costumers*”, yang kurang lebih memiliki arti bahwa “*karyawan harus menerima layanan yang baik dari kolega-kolega di perusahaan agar dapat menyampaikan layanan yang baik ke konsumen eksternal*”.

Heskett et al (1994) mengartikan kualitas layanan internal sebagai kualitas dari lingkungan kerja yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan. Menurut Heskett et al (1994), kunci penting dari perusahaan-perusahaan yang sukses yaitu kesetiaan konsumen dan kepuasan karyawan. Dengan meningkatnya kesetiaan konsumen dan kepuasan karyawan maka akan menghasilkan profit. Heskett mengemukakan 5 kunci penting yaitu :

1. Profit dan perkembangan perusahaan tergantung dari kesetiaan konsumen.
2. Kesetiaan adalah hasil langsung dari kepuasan konsumen.
3. Kepuasan konsumen sebagian besar dipengaruhi oleh nilai dari jasa-jasa yang diberikan ke konsumen.
4. Nilai dari jasa-jasa tersebut dihasilkan dari kepuasan, kesetiaan dan produktivitas karyawan.
5. Kepuasan, kesetiaan dan produktivitas karyawan adalah hasil dari layanan internal dari perusahaan.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbinson, 2003) dalam manajemen kinerja Prof.Dr.Wibowo, SE,M.Phil.

Sedangkan Greenberg dan Baron (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka.

Bila Parasuraman menggunakan, Zethaml, dan Berry untuk mengukur kualitas jasa pelanggan dengan menggunakan 5 Dimensi yaitu Tangibles, Assurance, Emphaty, Realiable dan responsihpness, yang bersifat umum, maka Bahia dan Nantel mengembangkannya untuk industry perbankan dengan menggunakan 6 dimensi untuk mengukur kualitas layanan yaitu keefektifan dan jaminan, akses, harga, keterwujudan, portofolio jasa dan kehandalan, keenam dimensi dijabarkan ke dalam 20 item, dimana skor rata-rata yang

pada item tertentu mengindikasikan aktivitas yang perlu mendapatkan perhatian khusus dalam rangka penyempurnaan kualitas jasa.

Konsep Kualitas Layanan

Kualitas layanan adalah suatu kemampuan untuk memenuhi kebutuhan internal dan eksternal pelanggan secara konsisten sesuai prosedur Dalam hal ini penyedia jasa dituntut untuk berusaha mengerti apa yang diinginkan pelanggan. sehingga mempunyai harapan mendapatkan kualitas layanan yang baik (Martin, 2001). Sedangkan menurut Goetsh dan Devis (Tjiptono 2004), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Kualitas layanan juga diartikan sebagai nilai yang diperoleh oleh pelanggan dari perusahaan, yang diukur berdasarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan membantu memecahkan rnasalah pelanggan (Joewono, 2003). Selanjutnya Ibrahim (2008) juga menyatakan bahwa kualitas pelayanan juga diartikan sebagai sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan/kebutuhan pelanggan (masyarakat), dimana pelayanan dikatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk dan atau jasa sesuai dengan kebutuhan para pelanggan (masyarakat).

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan adalah perbedaan antara harapan konsumen dalam memakai jasa dengan jasa yang diterirna. Menurut Sentana (2006), seorang pelanggan akan merasa terpuaskan apabila produk atau jasa dan pelayanan, dalam arti segenap unsur yang dikandungnya, yang diperolehkan memenuhi atau melebihi mutu yang diharapkan.

Dimensi Kualitas Layanan

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (dalam Umar, 2003), untuk mengevaluasi kualitas jasa pelanggan umumnya menggunakan 5 dimensi, yaitu:

1. Tangibles

Tangibles merupakan bukti nyata dari kepedulian dan perhatian yang diberikan oleh penyedia jasa kepada konsumen. Pentingnya dimensi *tangibles* ini akan menumbuhkan *image* penyedia jasa terutama bagi konsumen baru dalam mengevaluasi kualitas jasa. Komponen-komponen dari dimensi *tangibles* meliputi penampilan fisik seperti gedung, ruangan *front-office*, tempat parkir, kebersihan, kerapian, kenyamanan ruangan, dan penampilan karyawan.

2. *Reliability*

Reliability atau keandalan merupakan kemampuan perusahaan untuk melaksanakan jasa sesuai dengan apa yang telah dijanjikan secara tepat waktu. Pentingnya dimensi ini karena kepuasan konsumen akan menurun bila jasa yang diberikan tidak sesuai dengan yang dijanjikan. Jadi komponen atau unsur dimensi *reliability* ini merupakan kemampuan perusahaan dalam menyampaikan jasa secara tepat dan pembebanan biaya secara tepat.

3. *Responsiveness*

Responsiveness atau daya tanggap merupakan kemampuan perusahaan yang dilakukan oleh langsung karyawan untuk memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap. Daya tanggap dapat menumbuhkan persepsi yang positif terhadap kualitas jasa yang diberikan. Jadi komponen atau unsur dari dimensi ini terdiri dari kesiapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan karyawan dalam melayani pelanggan, dan penanganan keluhan pelanggan.

4. *Assurance*

Assurance atau jaminan merupakan pengetahuan dan perilaku *employee* untuk membangun kepercayaan dan keyakinan pada diri konsumen dalam mengkonsumsi jasa yang ditawarkan. Dimensi ini sangat penting karena melibatkan persepsi konsumen terhadap resiko ketidakpastian yang tinggi terhadap kemampuan penyedia jasa. Jadi komponen dari dimensi ini terdiri dari kompetensi karyawan yang meliputi ketrampilan, pengetahuan yang dimiliki karyawan untuk melakukan pelayanan dan kredibilitas perusahaan yang meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan konsumen kepada perusahaan seperti, reputasi perusahaan, prestasi dan lain-lain.

5. *Emphaty*

Emphaty merupakan kemampuan perusahaan yang dilakukan langsung oleh karyawan untuk memberikan perhatian kepada konsumen secara individu, termasuk juga kepekaan akan kebutuhan konsumen. Jadi komponen dari dimensi ini merupakan gabungan dari akses (*aces*) yaitu kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, komunikasi merupakan kemampuan melakukan untuk menyampaikan informasi kepada konsumen atau memperoleh masukan dari konsumen dan pemahaman merupakan usaha untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan konsumen.

Selain Parasuman, *et al*, masih ada beberapa pakar lainnya yang juga berusaha merumuskan dimensi kualitas jasa. Johnston & Silvestro (1990) dalam Tjiptono (2007:135), mengelompokkan dimensi kualitas pelayanan ke dalam tiga kategori :

1. *Hygiene factors*, yakni atribut-atribut jasa yang mutlak dibutuhkan demi terciptanya persepsi kualitas jasa yang bagus/positif. Ketiadaan atau ketidaktepatan penyampaian faktor ini akan menimbulkan persepsi negative terhadap kualitas jasa. Akan tetapi, apabila faktor ini ditingkatkan terus, tidak akan ada dampak positif signifikan terhadap persepsi kualitas.
2. *Quality-enhancing factors*, yakni atribut-atribut jasa yang bila tingkat kinerjanya tinggi akan berdampak positif pada persepsi kualitas, namun bila kinerjanya sudah mencapai tingkat rendah tertentu, tidak ada dampak negatif signifikan. Contohnya antara lain *friendliness*, *attentiveness*, kebersihan dan ketersediaan.
3. *Dual-threshold factors*, yaitu atribut-atribut jasa yang bila tidak ada atau tidak tepat penyampaiannya akan membuat pelanggan mempersepsikan kualitas jasa secara negatif, namun bila penyampaiannya mencapai tingkat tertentu yang bisa diterima, maka akan menyebabkan pelanggan puas dan persepsinya terhadap jasa menjadi positif.

Karakteristik Kualitas Layanan

Menurut Schneider dan White (2004) karakteristik kualitas layanan ada tiga, yaitu:

1. *Intangible* (Tidak dapat diraba atau dinyatakan) Kualitas layanan bersifat *intangible* tidak dapat diraba karena kualitas layanan adalah hasil bukan suatu produk. Kualitas layanan tidak dapat dilihat, disentuh atau disimpan dengan kata lain kualitas layanan tidak mempunyai in anifestasi fisik. Kualitas layanan dapat diproses melalui pengalaman dan lebih menghasilkan pengalaman psikologis daripada menghasilkan posesi psikologi.
2. *Heterogeneous* (Beraneka ragam) Kualitas layanan bersifat *heterogeneous* yaitu beraneka ragam karena hasil tergantung dari perbuatan yang dijalankan oleh individual yang terlibat, dari produsen ke konsumen yang mungkin tidak mempunyai ekspektasi yang sama. *Heterogeneous* dapat menyebabkan layanan lebih sulit untuk diukur dalam melakukan kontrol kualitas untuk menjamin kualitas layanan mempunyai standar yang seragam.

3. *Invisible* atau *Inseparability* (Tidak dapat dibagi atau dipisahkan)
Kualitas layanan bersifat *Indivisible* atau *Inseparability* karena proses produksi dan konsumsi terjadi secara serempak. *Schneider and White* (2004), menyatakan bahwa fitur yang terpenting dari *inseparability* dari layanan adalah perusahaan harus berjuang untuk memastikan bahwa ketika layanan sedang diproduksi produsen harus mengetahui jumlah maksimal dari pelanggan yang akan memakai layanan tersebut. Hal ini dikarenakan ada beberapa layanan dalam satu waktu layanan yang tidak terpakai tidak bisa disimpan atau dipergunakan dalam kesempatan lain.

Kinerja karyawan

Terkait dengan kinerja banyak pakar manajemen yang telah memberikan definisinya. Salah satunya disebutkan oleh Mangkunegara (1995) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Drucker (1992), kinerja karyawan dapat dinilai dari dua sudut pandang, yaitu efisien dan efektivitas kerja. Dari sudut efisiensi kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan dengan benar dalam waktu yang relatif singkat, sehingga tenaga dan biaya yang dikeluarkan seminim mungkin, sedangkan efektivitas kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan secara benar, walaupun dengan tenaga dan biaya tinggi.

Untuk mengetahui kinerja karyawan, harus ditetapkan standar kinerjanya. Sayle & Strauss (dalam Gomes, 2000: 47) mengatakan: “*in effect, the standard established a target, and at the end of the target periode (week, month, year) both manager and boss can compare the expected standard of performance with actual level of achievement*”. Batasan ini menjelaskan bahwa standar kinerja dibentuk dari sebuah target, dan setiap akhir periode (minggu, bulan, tahun) setiap manajer dan pimpinan dapat membandingkan antara standar kinerja dengan pencapaian aktual. Ada beberapa standar kinerja yang dapat dijadikan sebagai ukuran untuk melihat baik buruknya kinerja seseorang.

Standar kinerja yang diajukan oleh Mondy, Sharplin dan Flippo tersebut cukup komprehensif, karena mencakup banyak aspek penting dalam bekerja. Ketepatan waktu, produktivitas, biaya, kualitas, dan perilaku merupakan aspek yang menentukan kualitas

kerja seseorang.

Selain standar-standar tersebut tersebut, menurut Furtwengler (2002), untuk melihat prestasi kerja karyawan dapat dilihat melalui aspek-aspek: kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, dan perencanaan organisasi.

Metodologi Penelitian

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan dan karyawan Bank Pembangunan Daerah Riau (Bank Riau Kepri) yang berada di kantor pusat dan 19 (sembilan belas) kantor cabang yang tersebar diseluruh Provinsi Riau dan Provinsi Kepulauan Riau, yang di ambil secara sampel.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian merupakan desain deskriptif sebagai salah satu bentuk riset konklusif. Desain ini dipilih karena penelitian ini dirancang untuk menjelaskan karakteristik ataupun fungsi maupun fenomena dari objek yang diobservasi atau di *survey*, sehingga dapat diambil suatu kesimpulan melalui suatu rangkaian pengujian secara statistik, termasuk pengujian hipotesis (Malhotra, 1999). Penjelasan yang diharapkan adalah berkaitan dengan penerapan *internal service quality* berikut delapan dimensinya yaitu *tools, policies and procedure, teamwork, management support, goal alignment, effective training dan communication*.

Defenisi Operasional Variabel

Variabel *internal service quality* diukur dengan menggunakan pendekatan 8 dimensi yang dikembangkan oleh Hallowel, Sclesinger, dan Zomitsky yang terdiri dari dimensi penyelarasan, dukungan manajemen, penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, kebijakan dan prosedur, komunikasi, pelatihan, dan peralatan. Berikut ini dijelaskan mengenai defenisi operasional dari variable –variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Peralatan

Peralatan yang dimaksud adalah peralatan kerja, yakni peralatan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan aktivitas kerjanya, seperti meja, kursi, komputer, penerangan lampu, ATK, dan lainnya.

2. Kebijakan dan Prosedur

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam

pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Sementara prosedur menurut Ismail Masya (1994 :74) adalah adalah suatu rangkaian tugas-tugas yang saling berhubungan yang merupakan urutan-urutan menurut waktu dan tata cara tertentu untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilaksanakan berulang-ulang.

3. Kerjasama Tim
Menurut Lyle M Spencer dan Sidney M Spencer, (1993), Kerjasama Tim (*Team Work*) adalah keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok, bukan bekerja secara terpisah atau saling berkompetisi. Kompetensi kerjasama menekankan peran sebagai anggota kelompok, bukan sebagai pemimpin dimana kelompok disini diartikan dalam arti luas sebagai sekelompok individu yang menyelesaikan suatu tugas atau proses.
4. Dukungan Manajemen
Yang dimaksud dengan dukungan manajemen (*management support*) adalah bantuan melalui unsur-unsur manajemen yang meliputi:a) Proses Perencanaan; b) Pengorganisasian; c) Penetapan Tenaga Kerja; d) Pengarahan; dan e) Pengawasan.
5. Penyelarasan Sasaran
Pengertian penyelarasan sasaran (*goal congruence*) sebagaimana dikutip dan disarikan dari berbagai sumber di internet terutama pada laman <http://wiki.answer.com> adalah keadaan yang menggambarkan selarasnya tujuan dan tindakan-tindakan individu dalam mencapai tujuan organisasi.
6. Pelatihan
Carrell dan Kuzmits (1982) mendefinisikan pelatihan sebagai proses sistematis dimana karyawan mempelajari pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi.
7. Komunikasi
Harold Lasswell (1972) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Dalam konteks tulisan ini, yang dimaksud komunikator adalah pihak yang menyediakan atau memberikan informasi, pesan adalah informasi itu sendiri, media adalah sarana yang digunakan untuk berkomunikasi, komunikan adalah penerima informasi, dan efek adalah pengaruh yang

ditimbulkan oleh komunikasi.

8. Penghargaan dan Pengakuan
Pengertian penghargaan (*reward*) sebagaimana dikutip dari [http:// yourdictionary.com](http://yourdictionary.com) adalah sesuatu yang dibayar kepada seseorang atas sesuatu yang dihasilkan/dikerjakan seseorang. Sementara pengertian pengakuan (*recognition*) sebagaimana dikutip dari [http:// dictionary.com](http://dictionary.com) adalah suatu keadaan diakuinya seseorang atas pencapaian yang dibuatnya.
9. Kepuasan karyawan
Pada dasarnya telah banyak definisi atau pengertian kepuasan kerja yang dikemukakan para ahli atau pakar. As'ad (2004) telah banyak mengutip definisi atau pengertian kepuasan kerja, antara lain : Menurut Wexley & Yukl (1977) yang disebut kepuasan kerja ialah “ *is the way an employee feels about his her job* ”. Ini berarti kepuasan kerja sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaan”. - Kemudian oleh Vroom (1964) dikatakan sebagai “refleksi dari job attitude yang bernilai positif”. Hoppeck menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaan-pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Riau Kepri di Provinsi Riau dan Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 1.751 orang

Sampel

Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan panduan Sekaran (1992) menetapkan jumlah sampel yang diambil berdasarkan jumlah populasi, maka jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 317 orang.

Prosedur Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Terhadap 19 indikator *internal service quality* dimaksud menggunakan Likert's Scale, dengan criteria sebagai berikut :

Kriteria Jawaban		bobot
Sangat Setuju	(SS)	5
Setuju	(S)	4
Netral	(N)	3
Tidak setuju	(TS)	2
Sangat Tidak Setuju	(STS)	1

Teknik Analisis Data

Untuk menganalisa data yang diperoleh penulis menggunakan dua cara yaitu :

1. Mengkategorikan data dalam kelas interval sebanyak 5 (lima) interval

Pada penelitian ini menggunakan 19 (sembilan belas) kelas kategori, yang peneliti anggap sebagai jumlah kelas kategori yang memadai untuk dilihat secara lebih luas. Apalagi tidak ada suatu batasan ukuran/jumlah kelas kategori terbaik dalam statistika. Karena penentuan jumlah/ukuran kelas kategori lebih pada pertimbangan pada kemudahan peneliti dalam menginterpretasikan data.

Untuk menentukan nilai interval pada setiap kelas kategori, dapat dilakukan dengan membagi selisih nilai batas atas dan batas bawah dengan jumlah kelas kategori yang dibentuk. Pada penelitian ini nilai skala teratas adalah 5 dan nilai skala terendah/bawah adalah 1. Dengan demikian nilai interval kelas adalah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Interval Kelas} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka rentang nilai pada setiap kelas adalah sebagai berikut :

Kategori sangat rendah, dengan interval kelas : 0,80 – 1,7

Kategori rendah, dengan interval kelas : 1,80 – 2,59

Kategori sedang, dengan interval kelas : 2,60 – 3,39

Kategori tinggi, dengan interval kelas : 3,40 – 4,19

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8$$

Dimana

- Y = Kepuasan karyawan
- X_1 = Peralatan
- X_2 = Kebijakan dan prosedur
- X_3 = Kerjasama team
- X_4 = Dukungan manajemen
- X_5 = Penyelarasan sasaran
- X_6 = Pelatihan
- X_7 = Komunikasi
- X_8 = Penghargaan dan pengakuan

Kategori sangat tinggi, dengan interval kelas : 4,20 – 5.00

Jika nilai item *Intqual* < atau = 3,39 maka aktivitas pada item tersebut masih rendah dan perlu mendapatkan perhatian khusus untuk dapat segera diperbaiki dan ditingkatkan dalam rangka penyempurnaan kualitas jasa pada item tersebut.

Jika nilai item *Intqual* > dari 4,59 maka aktivitas pada item tersebut sudah baik dan perlu dipertahankan.

Namun demikian, perlu tidaknya perbaikan pada item/indicator, tergantung dari keseluruhan hasil dari penelitian ini.

Sebelum dilakukan pengukuran tingkat penerapan dari variabel yang diukur, maka terlebih dahulu hasil pengumpulan data dideskripsikan dengan tabulasi silang, agar terlihat respons pada keseluruhan sampel maupun pada kelompok-kelompok sampel. Disamping itu, juga dilihat apakah ada perbedaan kepuasan yang diterima karyawan bankriau kepri konvensional dengan bankriau kepri syariah.

2. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis, yakni uji beda, menggunakan teknik analisis univariate parametris. Penelitian ini menggunakan data interval, dengan dua *grouping variables* serta tidak ada hubungan antara dua sampel yang diuji atau data kedua kelompok saling bebas (*independent*). Oleh karena itu, alat analisis yang digunakan adalah *independent sample t test*. Pengujian dilakukan dengan dua tahapan.

Karena permasalahan yang akan diuji adalah hubungan antara dimensi *internal service quality* dengan dengan kepuasan karyawan maka digunakan model regresi sebagai berikut:

3. Tahap pertama dilakukan uji F

Adapun tujuan dilakukan uji F adalah untuk menentukan asumsi yang digunakan pada pengujian tahap kedua. Apabila nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} atau dengan sign (*p*) lebih kecil dari tingkat alpha (α) yang digunakan, maka dinyatakan kedua varians benar-benar berbeda. Dalam hal ini untuk pengujian tahap kedua digunakan asumsi kedua varians tidak sama (*equal variance not assumed*).

Sebaliknya, apabila nilai F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} atau dengan sign (p) lebih besar dari tingkat alpha (α) yang digunakan, maka dinyatakan kedua varians tidak berbeda atau kedua varians adalah sama. Dalam hal ini untuk pengujian tahap kedua digunakan asumsi kedua varians sama (*equal variance assumed*).

4. Tahap kedua adalah pengujian hipotesis

Kedua kelompok data dinyatakan benar-benar berbeda atau hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} atau $-t_{hitung}$ lebih kecil dari $-t_{tabel}$ atau dengan sign (p) yang lebih kecil dari tingkat alpha (α).

Sebaliknya jika nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} atau $-t_{hitung}$ lebih besar dari $-t_{tabel}$ atau dengan sign (p) lebih besar dari tingkat alpha (α), maka dinyatakan kedua kelompok data tidak mempunyai perbedaan yang signifikan, hipotesis ditolak.

Pengujian dilakukan pada tingkat $\alpha = 0,05$, dengan uji t pada dua sisi (*2-tailed*). Disamping pengujian hipotesis pada variabel penelitian, juga dilakukan pengujian pada indikator pada setiap variabel. Tujuannya adalah agar diperoleh informasi yang lebih mendalam dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, sehingga dapat memperjelas hasil pengujian hipotesis. Sedangkan data yang diuji adalah data yang bersumber dari indikator yang telah dinyatakan valid pada uji sebelumnya. Seluruh pengolahan data penelitian ini menggunakan program *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* versi 17.

Analisis Data

Hasil Analisis Data

Hasil dari analisa regresi berganda yang dilakukan dengan bantuan software SPSS Statistic 17.0 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2 Anova dan Coefficient

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	70.389	8	8.799	23.386	.000 ^a
Residual	115.881	308	.376		
Total	186.270	316			

- a. Predictors: (Constant), penghargaan, penyelarasan sasaran, kerjasama team, pelatihan, peralatan, kebijakan dan prosedur, komunikasi, dukungan manajemen
- b. Dependent Variable: kepuasan karyawan

Tabel 3. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.623	.213		7.622	.000
Peralatan	-.081	.059	-.093	-1.376	.170
Kebijakan Dan Prosedur	.074	.063	.081	1.163	.246
Kerjasama Team	.034	.070	.037	.485	.628
Dukungan Manajemen	.060	.067	.072	.896	.371
Penyelarasan Sasaran	.159	.070	.145	2.257	.025
Pelatihan	.003	.055	.003	.049	.961
Komunikasi	.260	.074	.256	3.513	.001
Penghargaan	.166	.052	.216	3.180	.002

a. Dependent Variable: kepuasan karyawan

Dari Tabel di atas maka dapat ditulis persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8$$

$$Y = 1.623 - 0.081X_1 + 0.074 X_2 + 0.034 X_3 + 0.060X_4 + 0.159X_5 + 0.003X_6 + 0.260X_7 + 0.166X_8$$

Dimana :

- Y : Kepuasan karyawan
- X₁ : Peralatan
- X₂ : Kebijakan dan Prosedur
- X₃ : Kerjasama Team
- X₄ : Dukungan Manajemen
- X₅ : Penyelarasan sasaran
- X₆ : Pelatihan
- X₇ : Komunikasi
- X₈ : Penghargaan

Pada uji ini besaran angka probabilitas atau signifikansi pada perhitungan ANOVA dalam table 4.6 digunakan untuk uji kelayakan model regresi dengan ketentuan bahwa angka probabilitas yang baik untuk digunakan sebagai model regresi haruslah lebih kecil dari 0.05.

Dari pengujian di atas menghasilkan nilai F sebesar 23.386 dengan tingkat signifikansi (angka probabilitas) sebesar 0.000. Karena angka probabilitas 0.000 < dari 0.05, maka model regresi ini sudah layak untuk digunakan dalam memprediksi tingkat kepuasan karyawan.

Untuk menguji apakah variable bebas (independent) peralatan, kebijakan dan prosedur , kerjasama team, dukungan manajemen, penyelarasan sasaran, pelatihan, komunikasi, dan penghargaan dapat mempengaruhi variable dependen yakni kepuasan karyawan, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan angka F dari keluaran ANOVA di atas.

Hipotesis

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = b_8 = 0$$

$$H_a : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = b_8 \neq 0$$

Dari table ANOVA di atas, nilai F hitung = 23.386, sementara nilai F_{table} untuk taraf signifikan (α = 0.05) dengan derajat kebebasan (df1) = 8, (df2) = 308 adalah 1.94.

Dikarenakan F hitung (F_o) > F table maka H₀ ditolak H_a diterima , artinya ada sekurang-kurangnya satu variable independen memberikan kontribusi untuk memprediksi/ mempengaruhi nilai variable dependen.

Pengujian Hipotesis 1

Uji Hubungan/ pengaruh antara variable

menggunakan uji T

Hipotesis

H₀ : Ketersediaan peralatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

H₁ : Ketersediaan peralatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Dari nilai *coefficients* yang didapat dalam table 4.7 diperoleh nilai t_{hitung} = -1.376, sementara nilai t_{table} untuk taraf signifikan untuk uji dua arah dengan derajat kebebasan (df) = 316 adalah -1.960. Dikarenakan nilai -t_{hitung} lebih besar dari -t_{table}, maka H₀ diterima, artinya ketersediaan peralatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Pengujian Hipotesis 2

Uji Hubungan/ pengaruh antara variable menggunakan uji T

Hipotesis :

penerapan kebijakandan prosedur berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Dari tabel *coefficients* diperoleh nilai t_{hitung} = 1.163 sementara nilai t_{table} untuk taraf signifikan (α = 0.05) untuk uji dua arah dengan derajat kebebasan (df) = 316 adalah 1.960. Dikarenakan nilai t_{hitung} < dari t_{table} maka H₀ diterima , artinya penerapan kebijakan dan prosedur tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Pengujian Hipotesis 3

Uji Hubungan/ pengaruh antara variable menggunakan uji T

Hipotesis

Hipotesis : kerjasama team berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Dari table *coefficients* diperoleh nilai t_{hitung} = 0.485 sementara nilai t_{table} untuk taraf signifikan (α = 0.05) untuk uji dua arah dengan derajat kebebasan (df) = 316 adalah 1.960. Dikarenakan nilai t_{hitung} < dari t_{table}, maka H₀ diterima , artinya kerjasama team tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Pengujian Hipotesis 4

Uji Hubungan/ pengaruh antara variable menggunakan uji T

Hipotesis

Hipotesis: Dukungan manajemen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Dari table *coefficients* diperoleh nilai t_{hitung} = 0.896 sementara nilai t_{table} untuk taraf signifikan (α = 0.05) untuk uji dua arah dengan derajat kebebasan (df) = 316 adalah 1.960. Dikarenakan nilai t_{hitung} < dari t_{table}, maka H₀ diterima , artinya dukungan manajemen

tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Pengujian Hipotesis 5

Uji Hubungan/ pengaruh antara variable menggunakan uji T

Hipotesis

Hipotesis: penyalarsan sasaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Dari table coefficients diperoleh nilai $t_{hitung} = 2.257$ sementara nilai t_{table} untuk taraf signifikan ($\alpha = 0.05$) untuk uji dua arah dengan derajat kebebasan ($df = 316$) adalah 1.960. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari t_{table} , maka H_0 ditolak, H_a diterima, artinya penyalarsan sasaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Pengujian Hipotesis 6

Uji Hubungan/ pengaruh antara variable menggunakan uji T

Hipotesis

Hipotesis: penyelenggaraan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Dari table coefficients diperoleh nilai $t_{hitung} = 0.049$ sementara nilai t_{table} untuk taraf signifikan ($\alpha = 0.05$) untuk uji dua arah dengan derajat kebebasan ($df = 316$) adalah 1.960. Dikarenakan nilai $t_{hitung} <$ dari t_{table} , maka H_0 diterima, artinya penyelenggaraan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Pengujian Hipotesis 7

Uji Hubungan/ pengaruh antara variable menggunakan uji T

Hipotesis

Hipotesis: cara berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Dari table coefficients diperoleh nilai $t_{hitung} = 3.513$ sementara nilai t_{table} untuk taraf signifikan ($\alpha = 0.05$) untuk uji dua arah dengan derajat kebebasan ($df = 316$) adalah 1.960. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari t_{table} , maka H_0 ditolak, H_a diterima, artinya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Pengujian Hipotesis 8

Uji Hubungan/ pengaruh antara variable menggunakan uji T

Hipotesis

Hipotesis: Penghargaan kepada karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Dari table coefficients diperoleh nilai $t_{hitung} = 3.180$ sementara nilai t_{table} untuk taraf signifikan ($\alpha = 0.05$) untuk uji dua arah dengan derajat kebebasan ($df = 316$) adalah 1.960. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari t_{table} , maka H_0 ditolak, H_a diterima, artinya penghargaan kepada karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Kesimpulan dan Saran

Jika pada awal penelitian kita berasumsi/ menduga bahwa variable peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama team, dukungan manajemen, penyalarsan sasaran, pelatihan, komunikasi, dan penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan tetapi setelah dilakukan penelitian pada karyawan Bank Riau Kepri didapat kesimpulan bahwa :

1. Variabel ketersediaan peralatan tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan.
2. Variabel kebijakan dan prosedur tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan.
3. Variabel kerjasama team tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan
4. Variabel dukungan manajemen tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan
5. Variabel penyalarsan sasaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan
6. Variabel pelatihan tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan
7. Variabel komunikasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan
8. Variabel penghargaan kepada karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan

Penelitian ini membuktikan bahwa variable-variable/ dimensi-dimensi sebagaimana diteliti oleh Hallowel, Sclesing dan Zomitsky (*Internal service quality, customer and job satisfaction linkages and implication for management*) pada manejer dan karyawan front liner (yang berhubungan) langsung dengan konsumen di tiga divisi dua perusahaan asuransi jiwa dan properti di Amerika yang digunakan juga pada penelitian ini tidak terbukti semuanya memiliki pengaruh positif secara signifikan pada karyawan Bank Riau Kepri.

Dari 8 (delapan) dimensi yang diuji yakni peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama team,

dukungan manajemen, penyalarsan sasaran, pelatihan, komunikasi, dan penghargaan, hanya dimensi penyalarsan sasaran, komunikasi dan penghargaan yang memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan Bank Riau Kepri.

Saran

Implikasi Kebijakan

Tingkat kepuasan karyawan Bank Riau Kepri terhadap perusahaan sudah tinggi. Tetapi untuk lebih meningkatkan kepuasan karyawan sampai pada tingkatan sangat tinggi maka Bank Riau Kepri harus memperbaiki hubungan jalinan komunikasi pada setiap tingkatan, menyempurnakan sistem penghargaan atas prestasi karyawan, serta lebih melibatkan karyawan dalam penetapan sasaran kerja individu, unit, maupun pada level perusahaan (korporasi). Karena dalam penelitian ini hanya tiga dimensi yakni jalinan komunikasi, penghargaan, dan keselarasan sasaran yang terbukti dapat mendongkrak kepuasan karyawan

Saran

Perlu dilakukan kajian lanjutan untuk mencari tahu mengapa dimensi peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama team, dukungan manajemen, pelatihan, tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan di Bank Riau Kepri. Perlu juga didalami apakah faktor waktu pelaksanaan penelitian juga berpengaruh terhadap hubungan positif dimensi-dimensi tersebut terhadap kepuasan karyawan. Lebih lanjut penelitian mendatang diharapkan juga dapat mempertimbangkan untuk mempergunakan dimensi/ variable lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Chaoprasert Dr.Chaisompol & Dr.Barry Elsey (2004) “*Service Quality Improvement in Thai Retail Banking and its Management Implications*” ABAC Journal Vol.24, No 1 (January-April 2004), pp.47 – 66.
- Cheng, Y. H. (2001). *A Study on the factors of internal service quality—Nurse for example*. pp. 1-2.
- Coenen, Christian, Doris Waldburger, Daniel von Felten. May 2012. *FM Service Barometer : Measuring and Controlling Internal Service Quality*. European Facility Management Conference. http://www.ifma.ch/fileadmin/Vorlagen/International/EFMC/Coenen_von_Felten_Waldburger.pdf. 28 Juni 2014.
- Dauda, Abdulsalam, Mohammed Mallami Maishanu, dan Mohammed Abubakar Mawoli. June 2013. *Effect of Internal Service Quality on Employee Job Satisfaction : Evidence fr om Abubakar Gimba Library, IBB University, Lapai – Nigeria*. American International Journal of Contemporary Research. Volume 3, No. 6. http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_3_No_6_June_2013/12.pdf. 28 Juni 2014.
- Dian Vitalina Astanti, SE. (2004). *Analisis Factor Yang Mempengaruhi Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Internal S tufi Kasus Pada PT Bank Mandiri Kanwil VII*. Tesis Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang
- Fandy Tiptono, (1997) “Prinsip-Prinsip Total Quality Service” Penerbit Andi Yogyakarta.
- Gao, Liang Wang. August 2011. *A Study of How Internal Service Quality of International Tourist Hotels Affects Organizational Performance : Using Employee’s Job Satisfaction as the Mediator*. Journal of Global Business Management. Volume 7, Number 2. www.jgbm.org/page/13_Gao-Liang_Wang.pdf. 28 Juni 2014.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Book.
- Gunawardane, Gamini. February 2009. *Relationship Between Dimensions of Internal Service Quality and the Nature of the Internal Service Encounter – A Study in the Healthcare Industry*. California Journal of Operations Management. Volume 7, Number 1. www.csupom.org/PUBLICATIONS/2009/2009-3.pdf. 29 Juni 2014.
- Handayani, Nurlaila, Moses L. Singgih, Mokh Suf (2001). *Pengembangan Model Intqual Untuk Peningkatan Internal Service Quality Di Pendidikan Tinggi, Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIII, Program Pascasarjana Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya*
- Hallowel, Roger, Leonard A.Schlesinger, Jeffrey Zornitsky, 1996, *Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Linkage and Implications for Management*, Human Resource Planning Journal, Vol 19, No.2 ABI/INFORM Global.
- Ibrahim, Amin (2008), “*Teori dan Konsep Pelayanan Publik serta Implementasinya*”, Penerbit CV. Mandar Maju, Bnadung.

- Imam Ghozali (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Metode Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- James Gwee & Giokni (2010) "*Instant Quatations on Customer Service Excellence*" Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Jhonston, Robert (1995) *The determinats Of service quality : satisfires and dissatisfiers*, International Journal Of service Industry Management, Vol 18 No.4, p.181 – 199.
- Kang, Jame, dan Alexandris. 2002. *Measurement of Internal Service Quality : Application of the SERVQUAL Battery to Internal Service Quality . Managing Service Quality*. Volume 12, Number 5. www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=842780. 29 Juni 2014.
- fo'Connor, T. J (2001). Performance management - Electrical wholesaling.
- _____, and Keller ,L.L. (2006), "*Marketing Manajemen*" , upper Sadle River : Pearson Education Intl.,Inc.
- _____, and Keller ,L.L. (2008), "*Manajemen Pemasaran*", Edisi 12 jilid 1 cetakan ketiga, Penerbit PT. Macanan Jaya Cemarlang, Jakarta
- Parasuraman A, Berry L, dan Zeithaml V.(1988) *SERVQUAL : a Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality*, Journal of Retailing, 64, P12 -40
- [R.S.N.Pillai, V. Bagavathi, R.S.N. Pillai](#) (2003). Practical Statistics. Practical Statistics. S. Chand.
- Schneider,B.& White,S.S.(2004), "*Service Quality* ": Research Perspectives Seattle : Sage Publication
- Sentana, Aso (2006), "*Excellent Service & Customer Satisfaction*", Penerbit PT. Elex Komputindo Kelompok Gramedia Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. (2004). "*Prinsip-Prinsip Total Quality Service*". Yogyakarta ": ANDI Yogyakarta
- _____. (2005). "*Pemasaran Jasa*". Cetakan Pertama. Malang : Bayumedia Publishing.
- _____. (2005). "*Total Quality Service*". Yogyakarta ": ANDI Yogyakarta
- _____, dan Gregorius Candra .(2005). "*Service, Quality, and Satisfactio*" . Andi Offset: Yogyakarta.
- _____, dan Gregorius Candra. (2007). "*Service Quality Satisfaction*". Yogyakarta : ANDI Yogyakarta
- Umar, Husein, 2003, "*Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Zeithaml, V.A. and Bitner. M.J. (2003). "*Service marketing : Integrating customer focus across the firm*". New York : McGraw-Hill Higher Education.