

ANALISIS SCM : STUDI FENOMENOLOGI PADA RUMAH SAKIT PANTI WILASA SEMARANG

Lyna Rahardjo

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Surakarta
lynaraharjo@yahoo.com

Magdalena Nany

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Surakarta
rhargianto@yahoo.co.id

Setyo Budiadi

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Surakarta

Diterima 10 Januari 2018, Disetujui 07 Maret 2018

Abstrak

Ini bukan yang terkuat dari spesies yang bertahan, atau yang paling cerdas yang bertahan. Inilah yang paling mudah disesuaikan untuk perubahan. Perubahan dilakukan oleh manajemen untuk melanjutkan eksistensi perusahaan atau organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris tentang kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan posisi rumah sakit dalam matriks perubahan strategis yang diperkenalkan oleh Black dan Gregersen. Data yang berasal dari 50 orang pasien rumah sakit dan 50 orang karyawan rumah sakit dianalisis menggunakan matriks perubahan strategi dengan pendekatan fenomenologi. Hasilnya menunjukkan bahwa pelanggan dan karyawan cukup puas dengan manajemen rumah sakit. Hasilnya juga menunjukkan bahwa rumah sakit tersebut tergeletak di panggung 1 dalam matriks perubahan strategis yang diperkenalkan oleh Black dan Gregersen.

Kata Kunci : perubahan, bertahan, kepuasan, matriks perubahan strategis.

Abstract

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change. Change is done by management to continue the existence of a company or an organization in a dynamic environment. The objective of this research was to give empirical evidence about customers' satisfaction, employees' satisfaction and hospital's position in strategic change matrix introduced by Black and Gregersen. Data came from 50 hospital's patients and 50 hospital's employees were analyzed by using strategic change matrix analysis. The results show that customers and employees were satisfied enough with the hospital's management. The results also show that the hospital was lying on stage 1 in strategic change matrix introduced by Black and Gregersen.

Keywords : change, survive, satisfaction, strategic change matrix

PENDAHULUAN

Rhenald Kasali (2005) mengatakan bahwa perubahan atau pembaharuan dilakukan oleh tim manajemen, untuk melanjutkan eksistensi sebuah perusahaan atau lembaga di tengah-tengah lingkungan yang bergerak secara dinamis. Tentu saja ada perbedaan antara perubahan yang harus dilakukan oleh perusahaan, manusia dan negara (pemerintah). Adapun kesamaan di antara ketiganya, adalah berhubungan dengan manusia dan kelangsungan hidupnya. Charles Darwin mengatakan “bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang, melainkan yang adaptif, yaitu: mereka yang menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan. Makhluk hidup berevolusi untuk tetap bertahan dan meneruskan keturunan. Dalam evolusi itu, kadang makhluk hidup harus menoleh ke belakang untuk memaknai kehidupannya di hari esok. Tetapi ternyata sekarang diketahui, perusahaan-perusahaan masa kini bukan hanya harus belajar dari pengalaman masa lalu, melainkan juga pada masa depan.

Evelyn Waugh menyatakan bahwa “*Change is the only evidence of life*” (Kasali, 2005). Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa kehidupan selalu ditandai dengan perubahan. Manusia yang hidup akan selalu berubah. Hari ini adalah seorang bayi yang hidupnya tergantung pada orang lain. Esok dia adalah makhluk kecil yang belajar berjalan dan sesekali jatuh, lalu berlari dengan kedua tangan dan kakinya. Setelah itu dia akan menjadi makhluk dewasa yang menghadapi bermacam-macam persoalan. Arie de Geus (1997) menandakan, bahwa sebuah perusahaan pada dasarnya adalah sesosok makhluk hidup (*a living organism*). Karena ia hidup maka ia dilahirkan, sakit, tua dan dapat mati seperti makhluk hidup lainnya. Kalau perawatannya baik, maka ia akan berumur panjang. Demikian pula sebuah lembaga yang “hidup” pasti mengalami siklus hidup, maka kita mengenal ada teori siklus hidup organisasi.

Adapun salah satu cara yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan masalah adalah dengan melakukan perubahan. Manajemen perubahan terbukti bisa menghasilkan sesuatu yang lebih baik apabila dilakukan dengan baik. Perubahan bisa dimulai dengan perubahan-perubahan yang kecil terlebih dahulu yang nanti akan bisa memberikan sesuatu yang lebih baik, sehingga melalui perubahan tersebut akan bisa menjadi solusi bagi perusahaan yang sedang mengalami masalah. (Hasan Mustafa, 2001).

To manage such change, organizations and

their managers will have to confront basic questions regarding the organization's technical, political, and cultural foundations. The technical questions include : What business (es) should we be in? How should we be organized to accomplish our strategy? What kinds of people do we need and how will they be acquired, developed and rewarded? The political questions include : Who gets to influence the mission and strategy of the organization? How is power allocated both vertically and horizontally across the organization? Who gets promoted to what key positions? The cultural questions include : what values and beliefs are necessary to support the organization's strategy? What subcultures are desirable, and should there be an overarching corporate culture? How should the human resources system shape and mold the culture? (Tichy, 1982).

Menurut Robby Djohan (Kasali : 2005), perubahan adalah bagian penting dari manajemen dan setiap pemimpin lembaga diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi. Perusahaan harus berubah menjadi lebih profesional, *profitable*, dan memiliki keunggulan kompetitif. The Jakarta Consulting Group (JCG) memberikan konsep perubahan, yaitu “*Business transformation is a process of change that requires cooperation in order to gain a better position to answer and face business challenges and changing business environment accurately, as well as fulfilling new internal demands. Change is conducted holistically and continually across paradigms, perspectives, companys policy, business strategy, corporate cultures, as well as organizations attitude and capability*”. Perubahan adalah sesuatu yang berbeda dari keadaan semula, perubahan terjadi karena dorongan dari dalam maupun dari luar.

Adapun dorongan dari luar meliputi teknologi yang terus berubah menjadi lebih baik, persaingan yang lebih intensif dan semakin global, pelanggan semakin banyak tuntutan, profil demografi negara berubah, privatisasi bisnis milik masyarakat terus berlanjut dan pemegang saham meminta lebih banyak nilai. (Husey (2000 : 6) dalam Wibowo (2005 : 74)). Day dalam Tse and Wilton (1998), kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Wilkie (1990) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai

suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Engel, et al.(1990) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli di mana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan pelanggan. Sedangkan Kotler (1994) menandakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.

Menurut Kotler (1997), kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (hasil) suatu produk dan harapan-harapannya. Jadi kepuasan merupakan fungsi dari kesan kinerja dan harapan, bila kinerja di bawah harapan, pelanggan tidak puas, sebaliknya apabila kinerja dapat memenuhi harapan pelanggan, maka puas dan senang. Banyak perusahaan memfokuskan diri pada kepuasan tinggi karena para pelanggan yang kepuasannya hanya pas-pasan mudah untuk berubah pikiran bila mendapatkan tawaran yang lebih baik. Mereka yang sangat puas akan sukar merubah pilihannya. Kepuasan yang tinggi dapat menciptakan kelekatan emosional terhadap jasa yang diberikan, hasilnya adalah kesetiaan pelanggan yang tinggi. Bagaimana para pembeli membentuk harapan mereka, yaitu oleh pengalaman pembelian mereka sebelumnya, nasihat teman dan kolega serta janji dan informasi pemasar para pesaingnya. Sedangkan dorongan dari dalam meliputi problem dan prospek sumber daya manusia dan perilaku atau keputusan manajerial (Kinicki dan Krietner (2001 : 659) dalam Wibowo (2005 : 79)).

Menurut Rhenald Kasali (2005), perubahan memiliki beberapa karakteristik. Pertama, ia begitu misterius karena tidak mudah dipegang. Kedua, perubahan memerlukan *change makers*. Ketiga, tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan. Keempat, perubahan terjadi setiap saat, karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat pula. Kelima, ada sisi keras dan sisi lembut dari perubahan. Sisi keras termasuk uang dan teknologi, sedangkan sisi lembut menyangkut manusia dan organisasi. Keenam, perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan. Ketujuh, dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya korporat). Kedelapan, perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos. Kesembilan, perubahan menimbulkan ekspektasi, dan karenanya ekspektasi dapat menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan-harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan. Kesepuluh, perubahan selalu

menakutkan dan menimbulkan kepanikan-kepanikan.

Dikaitkan dengan konsep “globalisasi”, maka Michael Hammer dan James Champy menuliskan bahwa ekonomi global berdampak pada 3 C, yaitu *customer*, *competition*, dan *change*. Pelanggan menjadi tidak menentu, pesaing semakin banyak dan perubahan menjadi konstan. *Managing Human Resources*. ([http:// Jakartaconsulting.com/m3.htm](http://Jakartaconsulting.com/m3.htm))

Beberapa manfaat yang sering kali melandasi tindakan perubahan adalah agar tetap *survive* dan tumbuh, memperbesar daya saing, serta meningkatkan citra dan reputasi perusahaan. Salah satu hukum perubahan adalah *law of chaos*, setiap perubahan selalu mengalami masa-masa kekacauan. Kesiapan berubah (*change readiness*) berfokus pada dua hal, yaitu kompetensi yang mendukung perubahan dan komitmen untuk berubah. *Managing Business Transformation*. ([http:// Jakartaconsulting.com/m2.htm](http://Jakartaconsulting.com/m2.htm))

Perusahaan juga harus dipersiapkan untuk menyongsong perubahan (*cooperation readiness*). Langkahnya berawal dari pertanyaan apa yang harus dilakukan dan dituangkan dalam *strategic planning*, dan seterusnya menciptakan struktur yang mendukung melalui *organizational redesign*, serta “membentuk” budaya perusahaan yang mendukung dengan melakukan *culture change*. Berikutnya adalah menaruh perhatian terhadap *know how to do it* yang dituangkan dalam *business planning*. Tidak ketinggalan juga harus dibahas mengenai akuntabilitas melalui *performance management* dan pengembangan kapabilitas melalui *management development*. Jika kesemuanya telah siap, maka tercapailah *corporation readiness* terhadap perubahan. (www.jakartaconsulting.com/art-11-03)

Dengan ‘melihat’ seseorang akan menjadi lebih siap menerima dan diharapkan dapat mempercayai apa yang dilihat tersebut. “Melihat” berarti menyaksikan dan merasakan adanya “gap” antara apa yang telah/sedang dilakukan dengan apa yang seharusnya dilakukan. Dalam kenyataannya, ternyata tidak semua orang yang matanya “terbuka dan melihat” mampu “melihat” dan berubah. Orang-orang ini terperangkap dalam pandangan masa lalu (*blinded by the light what we already see*).

Manajemen perubahan sangat diperlukan oleh semua lembaga termasuk rumah sakit pada saat ini. Tentu kita tidak bisa menutup mata bahkan apabila sebuah rumah sakit sudah mencapai posisi yang bagus bahkan tidak tergoyahkan oleh para pesaing. Kondisi yang “nyaman” merupakan sinyal yang seharusnya menjadi peringatan bagi manajemen

karena para pesaing tidak mungkin akan berdiam diri untuk berjuang menjadi *leader*. Pasien sebagai konsumen pengguna jasa layanan rumah sakit mempunyai berbagai alternatif pilihan untuk layanan rawat inap atau juga poliklinik. Banyak rumah sakit yang menyediakan layanan yang “plus plus” dengan harga terjangkau bagi segmen pasar sasaran. Rumah sakit pun sudah masuk pada kondisi persaingan yang dinamis. Oleh karena itu sudah saatnya rumah sakit sebagai tempat pelayanan publik berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen atau pasien. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan bukti empiris tentang tingkat kepuasan pasien dan tingkat kepuasan karyawan serta letak kuadran rumah sakit pada *strategic change matrix* menurut Black dan Gregersen. *Managing Business Transformation*. ([http:// Jakartaconsulting.com/m2.htm](http://Jakartaconsulting.com/m2.htm)).

KAJIAN TEORI

Konsep Perubahan dalam Organisasi

Menurut Robby Djohan (Kasali : 2005), perubahan adalah bagian penting dari manajemen dan setiap pemimpin lembaga diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi. Perusahaan harus berubah menjadi lebih profesional, *profitable*, dan memiliki keunggulan kompetitif. The Jakarta Consulting Group (JCG) memberikan konsep perubahan, yaitu “*Business transformation is a process of change that requires cooperation in order to gain a better position to answer and face business challenges and changing business environment accurately, as well as fulfilling new internal demands. Change is conducted holistically and continually across paradigms, perspectives, companys policy, business strategy, corporate cultures, as well as organizations attitude and capability*”. Perubahan adalah sesuatu yang berbeda dari keadaan semula, perubahan terjadi karena dorongan dari dalam maupun dari luar.

Adapun dorongan dari luar meliputi teknologi yang terus berubah menjadi lebih baik, persaingan yang lebih intensif dan semakin global, pelanggan semakin banyak tuntutan, profil demografi negara berubah, privatisasi bisnis milik masyarakat terus berlanjut dan pemegang saham meminta lebih banyak nilai. (Husey (2000 : 6) dalam Wibowo (2005 : 74)). Sedangkan dorongan dari dalam meliputi problem dan prospek sumber daya manusia dan perilaku atau keputusan manajerial (Kinicki dan Krietner (2001 :

659) dalam Wibowo (2005 : 79)).

Menurut Rhenald Kasali (2005), perubahan memiliki beberapa karakteristik. Pertama, ia begitu misterius karena tidak mudah dipegang. Kedua, perubahan memerlukan *change makers*. Ketiga, tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan. Keempat, perubahan terjadi setiap saat, karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat pula. Kelima, ada sisi keras dan sisi lembut dari perubahan. Sisi keras termasuk uang dan teknologi, sedangkan sisi lembut menyangkut manusia dan organisasi. Keenam, perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan. Ketujuh, dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya korporat). Kedelapan, perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos. Kesembilan, perubahan menimbulkan ekspektasi, dan karenanya ekspektasi dapat menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan-harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan. Kesepuluh, perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan-kepanikan.

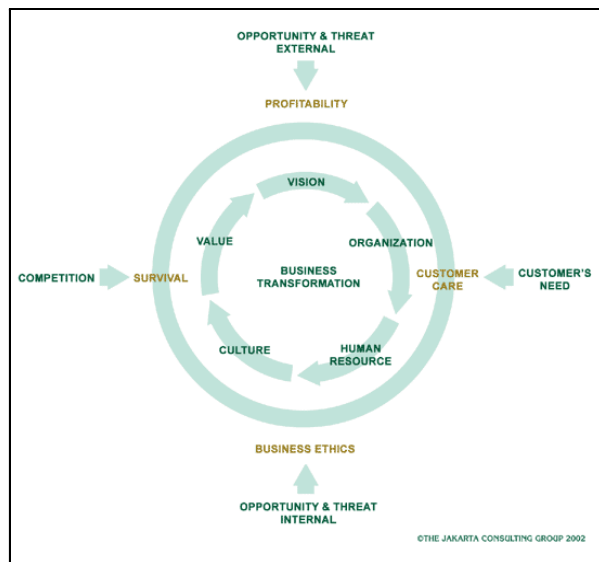
Dikaitkan dengan konsep “globalisasi”, maka Michael Hammer dan James Champy menuliskan bahwa ekonomi global berdampak pada 3 C, yaitu *customer, competition, dan change*. Pelanggan menjadi tidak menentu, pesaing semakin banyak dan perubahan menjadi konstan.

Beberapa manfaat yang sering kali melandasi tindakan perubahan adalah agar tetap *survive* dan tumbuh, memperbesar daya saing, serta meningkatkan citra dan reputasi perusahaan. Salah satu hukum perubahan adalah *law of chaos*, setiap perubahan selalu mengalami masa-masa kekacauan. Kesiapan berubah (*change readiness*) berfokus pada dua hal, yaitu kompetensi yang mendukung perubahan dan komitmen untuk berubah.

Perusahaan juga harus dipersiapkan untuk menyongsong perubahan (*cooperation readiness*). Langkahnya berawal dari dari pertanyaan apa yang harus dilakukan dan dituangkan dalam *strategic planning*, dan seterusnya menciptakan struktur yang mendukung melalui *organizational redesign*, serta “membentuk” budaya perusahaan yang mendukung dengan melakukan *culture change*. Berikutnya adalah menaruh perhatian terhadap *know how to do it* yang dituangkan dalam *business planning*. Tidak ketinggalan juga harus dibahas mengenai akuntabilitas melalui *performance management* dan pengembangan kapabilitas melalui *management development*. Jika kesemuanya telah siap, maka tercapailah *corporation readiness* terhadap perubahan. (www.jakartaconsulting.com/art-11-03)

JCG FRAMEWORK OF BUSINESS TRANSFORMATION

Served as the paradigm and the outline in an integrated business transformation, The JCG has developed the Framework of Business Transformation that consists of 2 elements; the JCG Value Chain of Business Transformation that comprises the change phases in creating values, and the JCG Implementation Process of Business Transformation that comprises the steps in executing a well-planned business



The Jakarta Consulting Group 2002

Gambar 1. The Jakarta Consulting Group 2002

JCG rantai nilai transformasi bisnis terdiri dari 5 langkah : (1) Pandangan, penempatan strategis dan pengembangan strategi hukum; (2) Penambahan kemampuan organisasi untuk mengembangkan organisasi yang kompeten dan optimal; (3) Pengembangan sumber daya manusia untuk menunjukkan perubahan-perubahan dasar pada pengaturan sistem sumber daya manusia; (4) Kestabilan dalam kebudayaan yang berbadan hukum dibutuhkan; (5) Kelima: Pencapaian target perusahaan dan menciptakan nilai-nilai ini ditujukan untuk menerapkan bisnis dan aktivitas operasional untuk menciptakan nilai tinggi.

Konsep Kepuasan Pelanggan

Day dalam Tse and Wilton (1998), kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Wilkie (1990) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Engel,

et al.(1990) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli di mana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan pelanggan. Sedangkan Kotler (1994) menandakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.

Menurut F. Tjiptono (1997), kepuasan pelanggan tidak lepas dari kreativitas yang memungkinkan organisasi jasa menangani dan memecahkan baik masalah-masalah yang sedang maupun yang akan dihadapi dalam praktek bisnis yang dilakukan sehari-hari. Untuk mewujudkan dan mempertahankan kepuasan pelanggan, organisasi jasa harus melakukan 4 (empat) hal: (1) Mengidentifikasi siapa pelanggannya; (2) Memahami tingkat harapan pelanggan atas kualitas; (3) Memahami strategi kualitas pelayanan pelanggan; (4) Memahami siklus pengukuran umpan balik dari kepuasan pelanggan.

Ada 3 (tiga) level harapan pelanggan mengenai kualitas, yaitu :

1. Level I
Harapan pelanggan yang paling sederhana dan berbentuk asumsi, *must have*, atau *take it for granted*. Misalnya saya harap penyakit saya bisa sembuh.
2. Level II
Harapan yang lebih tinggi dari level I, di mana kepuasan dicerminkan dalam pemenuhan persyaratan dan atau spesifikasi. Misalnya saya berharap saya dilayani dengan ramah.
3. Level III
Harapan yang lebih tinggi dari level I dan II, di sini pelanggan sudah menuntut suatu kesenangan (*delightfulness*) atau jasa yang begitu bagus sehingga membuat lebih tertarik. Misalnya semua petugas melayani saya dengan penuh perhatian dan menjelaskan segala sesuatunya dengan cermat.

Menurut Kotler (1997), kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (hasil) suatu produk dan harapan-harapannya. Jadi kepuasan merupakan fungsi dari kesan kinerja dan harapan, bila kinerja di bawah harapan, pelanggan tidak puas, sebaliknya apabila kinerja dapat memenuhi harapan pelanggan, maka puas dan senang. Banyak perusahaan menmfokuskan diri pada kepuasan tinggi karena para pelanggan yang kepuasannya hanya pas-pasan mudah untuk berubah pikiran bila mendapatkan

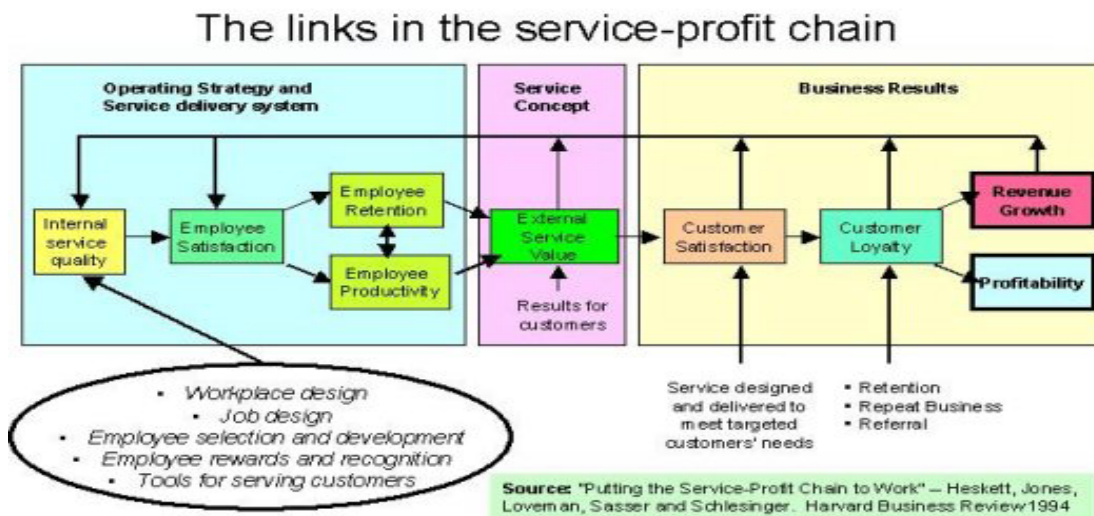
tawaran yang lebih baik. Mereka yang sangat puas akan sukar merubah pilihannya. Kepuasan yang tinggi dapat menciptakan kelekatan emosional terhadap jasa yang diberikan, hasilnya adalah kesetiaan pelanggan yang tinggi. Bagaimana para pembeli membentuk harapan mereka, yaitu oleh pengalaman pembelian mereka sebelumnya, nasihat teman dan kolega serta janji dan informasi pemasar para pesaingnya.

Strategi Pelayanan dalam Manajemen Jasa Modern

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Goetsch dan Davis (1994). Menurut Kotler (1994), kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat. Terdapat beberapa jenis kebutuhan pelanggan, antara lain: (1) Kebutuhan yang diutarakan dengan jelas oleh pelanggan; (2) Kebutuhan nyata dari pelanggan; (3) Kebutuhan yang tidak diutarakan, misalnya pelanggan mengharapkan pelayanan yang baik; (4) Kebutuhan kegembiraan yaitu nilai tambah dari karakteristik yang tidak diketahui sebelumnya; (5) Kebutuhan rahasia di mana pelanggan ingin dipandang sebagai konsumen cerdas yang berorientasi pada nilai.

Parasuraman (dalam Zeithamil dan Brietner, 1996:118) menyatakan bahwa konsumen dalam melakukan penilaian terhadap kualitas jasa, ada 5 dimensi yang perlu diperhatikan: (1) *Tangible*, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi; (2) *Emphaty*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan; (3) *Responsiveness*, yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap; (4) *Reliability*, yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, keandalan dan memuaskan; (5) *Assurance*, mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki para staf (bebas dari bahaya, resiko, dan keragu-raguan).

Peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat dalam menghadapi era globalisasi sangat memerlukan suatu strategi, mulai dari strategi perancangan pelayanan prima dalam manajemen kualitas modern hingga pada implementasi dari rancangan terhadap kualitas pelayanan. Untuk itu, Gasperz (1997) merumuskan strategi pelayanan manajemen jasa modern yang kemudian dikenal dengan strategi 7 (tujuh) P, yakni *Product, Price, Place, Promotion, Physical evidence, Proses desain dan Participants*.



Gambar 2. Hubungan antara Kepuasan Pelanggan dengan Kepuasan Karyawan

Prinsip-prinsip hubungan antara kepuasan pelanggan dengan kepuasan karyawan: (1) *Customer loyalty* mendorong tercapainya profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan; (2) *Customer satisfaction* mendorong tercapainya *customer loyalty*; (3) *External service value* mendorong tercapainya *customer satisfaction*; (4)

Retention dan *productivity* karyawan mendorong terciptanya *external service value*; (5) Kepuasan karyawan mendorong terciptanya *retention* dan *productivity*; (6) Pelayanan internal mendorong tercapainya kepuasan karyawan.

Strategic Change Matrix

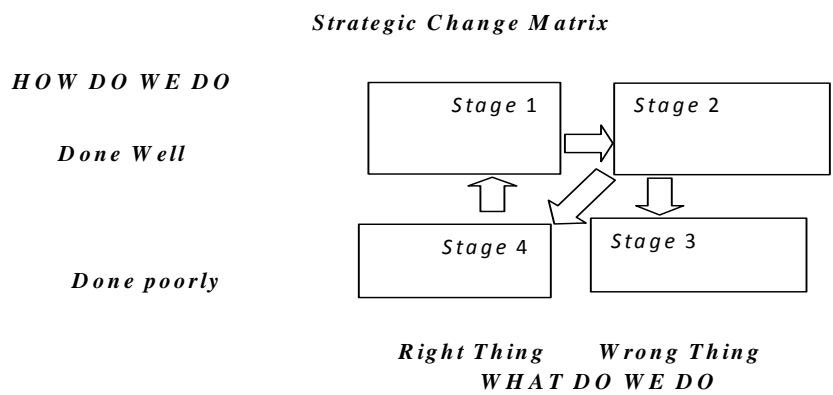
Change starts with a history of doing the right thing and doing it very well, but then something happens : The environment shifted and the right thing becomes the wrong thing. A new competitor comes on the scene with equal quality but significantly lower price, or a new technology renders past standards of product. The fundamental process or cycle of change is just that simple. This is the 20% that captures 80% of the picture of strategic change :

- Stage 1: Do the right thing and do it well
- Stage 2: Discover that the right thing is now the wrong thing
- Stage 3: Do the new right thing, but do it poorly at first
- Stage 4: Eventually do the new right thing well.

Virtually every major change has its roots in success (stage 1). In almost every case, the need for change is born of past success-of doing the right thing and doing it well. The more right it is and the better it has been done, the more likely that it has a long rather than short history. (Black,2002).

In very simplified terms, an executive who wants to initiate major change could apply the strategic change matrix as follows. First of all,the strategic change matrix highlights the need for a thorough diagnosis. Second, the strategic change matrix can be used as a diagnostic tool for a change process that is already under way. A third application of the strategic change matrix is to use it as a training tool for executives and managers in how to think about the process of initiating, managing and sustaining strategic change. (Orgland, 1997).

Dengan ‘melihat’ seseorang akan menjadi lebih siap menerima dan diharapkan dapat mempercayai apa yang dilihat tersebut. “Melihat” berarti menyaksikan dan merasakan adanya “gap” antara apa yang telah/sedang dilakukan dengan apa yang seharusnya dilakukan. Dalam kenyataannya, ternyata tidak semua orang yang matanya “terbuka dan melihat” mampu “melihat” dan berubah. Orang-orang ini terperangkap dalam pandangan masa lalu (*blinded by the light what we already see*). Banyak orang terperangkap pada pandangan-pandangan lama. Black & Gregersen (2002) menjelaskan perangkap itu dalam *strategic change matrix*.



Gambar 3. Strategic Change Matrix

How do we do adalah bagaimana perusahaan menghasilkan produk atau jasa, *done well* artinya perusahaan menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik, sedangkan *done poorly* artinya perusahaan menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas buruk (*inferior quality*). Adapun *what do we do* adalah bagaimana manajemen menjalankan operasi bisnis, apakah strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan sudah tepat (*right business*) atau perusahaan menjalankan kebijakan yang salah (*wrong business*).

Seperti tampak pada gambar 3, suatu usaha akan mati bila berada dalam bisnis yang salah (*wrong business*) dan membuat produknya dengan buruk

(*done poorly*) (lihat kuadran 3). Suatu perusahaan akan eksis apabila dia berada dalam kotak nomor 1. Itulah suatu usaha yang cemerlang, dikerjakan dengan sangat baik (*done well*) dalam industri yang sedang tumbuh. Tetapi apa yang dikerjakan dengan baik, suatu ketika akan menghadapi persoalan. Segala sesuatu yang bagus, dengan *margin* besar, akan mendatangkan pesaing. Pesaing-pesaing ini selalu mencari celah untuk masuk, dan bagi mereka cara terbaik untuk masuk adalah dengan mendekonstruksi teknologi yang berlaku, menggunakan teknologi baru dengan cara-cara pemasaran yang baru. Pendekatan ini disebut oleh Schumpeter sebagai *creative destruction*. Yaitu lahirnya wirausaha - wirausaha

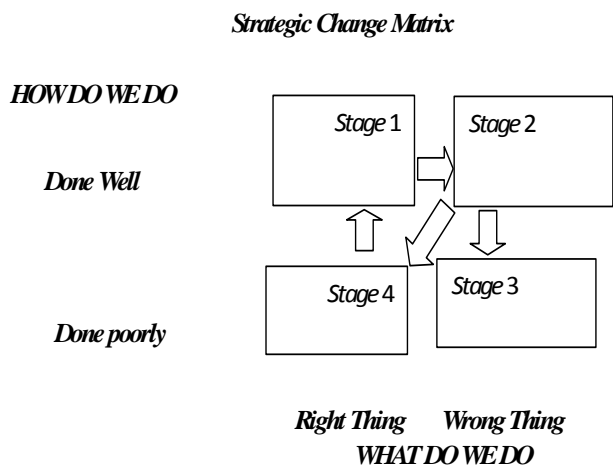
baru yang kreatif dengan inovasi-inovasi baru, yang mendekonstruksi temuan-temuan yang lama. Misalnya pada suatu saat ketika bisnis yang sedang dijalankan yang sudah baik akan memasuki *stage 2*, yaitu ke dalam *wrong business*. Supaya keluar dari perangkap ini, eksekutif harus diajak melihat kontras dan mengubah cara pandangnya (*conceiving*). Kontras merupakan menghindari kompleksitas dalam membandingkan. Dan untuk kembali memasuki bisnis yang dibutuhkan oleh pasar (*do the right thing*), eksekutif perlu diajak percaya (*believing*). *Believing* artinya bukan sekedar percaya, melainkan bergerak, menjalankan apa yang dipercayainya. Ia mungkin akan menghadapi hambatan-hambatan, dan kinerjanya pasti belum sempurna benar. Justru di sinilah diperlukan suatu rasa percaya yang kuat karena seseorang yang mencoba sesuatu yang baru akan tampak kurang cerdas. Baru setelah ia melakukannya sekian lama, ia akan membaik kinerjanya (*achieving*) dan kembali ke *stage 1*.

METODE

Populasi dalam penelitian yang dilakukan pada tahun 2008 ini adalah seluruh pasien Rumah Sakit Panti Wilasa Dr. Cipto Semarang dengan kriteria berada dalam kondisi sadar dan dapat menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan benar dan seluruh karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa "Dr. Cipto" Semarang yang berjumlah 450 orang. Sampel dalam penelitian ini diambil secara *random* dengan *systematic random sampling*. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 50 orang pasien rawat inap dan 50 orang staf paramedis dan staf administratif. Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner. Secara garis besar variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Kepuasan pasien dengan indikator *tangibles* (bukti fisik) yaitu sarana dan prasarana yang memenuhi syarat bangunan untuk suatu rumah sakit, *reliability* (keandalan) yang dimiliki oleh staf paramedis dan staf administratif rumah sakit apakah telah memenuhi standar profesionalisme kerja, *assurance* (jaminan) layanan kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit pada pasien rawat inap, *responsiveness* (ketertanggapan) yang diberikan oleh staf paramedis dan staf administratif dalam menanggapi keluhan-keluhan yang disampaikan oleh pasien dan keluarganya dan *emphaty* (empati) yang meliputi sikap dan perhatian yang ditunjukkan oleh staf paramedis dan staf administratif terhadap

permasalahan yang dihadapi oleh pasien dan keluarganya; (2) Kepuasan karyawan dengan indikator kelayakan gaji sesuai dengan pekerjaannya, kejelasan *job description* sehingga memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, keberadaan jaminan kecelakaan kerja, keberadaan jaminan kesehatan karyawan dan keluarganya, keberadaan rekreasi bersama para karyawan sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan motivasi kerja, penggunaan alat-alat kesehatan yang baik dan modern, keberadaan program kesempatan untuk mengikuti pelatihan/*training* dalam rangka peningkatan *skill* dan kompetensi dalam menjalankan profesinya sebagai tenaga medis non dokter dan tenaga administratif rumah sakit, keberadaan komunikasi yang baik yang terjalin antara manajemen dan karyawan, pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang baik dari *top management* untuk tenaga medis non dokter dan tenaga administratif rumah sakit dan keberadaan suasana kerja yang baik seperti keterbukaan, kerjasama dan keakraban antar rekan kerja.

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan analisis *strategic change matrix* sebagai berikut :



Gambar 4. *Strategic Change Matrix*

Keterangan :

1. *Stage 3* : *Done poorly* dan *Wrong thing* yaitu posisi di mana manajemen yang buruk dan produk juga mempunyai kualitas yang kurang baik. Adapun jika perusahaan berada pada posisi ini adalah suatu posisi yang sangat berbahaya bahkan sangat memungkinkan terjadinya kehancuran bagi perusahaan.
2. *Stage 2* : *Done well* dan *wrong thing* yaitu posisi di mana perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas, tetapi dikelola oleh manajemen yang salah. Perusahaan yang berada pada posisi ini harus segera berbenah diri dan

memperbaiki manajemen agar tidak masuk ke stage 3.

3. Stage 4 : *Done poorly* dan *right thing* yaitu posisi di mana perusahaan menghasilkan produk yang kurang berkualitas, akan tetapi dikelola oleh manajemen yang baik.
4. Stage 1 : *Done well* dan *right thing*. Pada posisi inilah suatu perusahaan berada pada posisi yang paling mantap. Akan tetapi selain tetap meningkatkan kualitas produk, perusahaan tidak boleh “terlena” dengan posisi yang sudah dicapai. Manajemen harus senantiasa belajar dan melihat perkembangan yang selalu berubah.

Analisis *strategic change matrix* dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut :

1. Setelah kuesioner disebarkan, peneliti mengumpulkan kembali kuesioner yang telah dijawab, meneliti dan memisahkan antara kuesioner mana yang layak sebagai data dengan kuesioner mana yang tidak layak.
2. Data tersebut kemudian disusun dalam bentuk tabel dan dihitung rata-rata dari masing-masing jawaban yang ada dengan menggunakan rumus:

$$\bar{X}_k = \frac{\sum_{j=1}^4 X_{ik}f_{ik}}{n}$$

$$n = \sum_{i=1}^4 f_i$$

Keterangan:

X_k : rata-rata jawaban responden

X_{ik} : skor jawaban responden menurut kategori jawaban ke- i untuk item pertanyaan suatu dimensi ke-k

f_i : frekuensi responden untuk kategori jawaban ke- i

n : jumlah responden

k : item pertanyaan suatu dimensi

i : *tangibles, reliability, assurance, responsiveness, emphaty*, kepuasan karyawan

3. Menyusun kelas interval untuk skala efektivitas
 - a. Menentukan *range* dengan rumus :
 $Range = \text{Skor kategori tertinggi} - \text{skor kategori terendah}$
 - b. Menyusun interval kelas untuk membuat skala jawaban dengan rumus :

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Range}}{\text{Banyaknya alternatif pilihan jawaban}}$$

$$= \frac{4 - 1}{4} = 0,75$$

Tabel 1. Kategori dan Skala Jawaban

Kategori Jawaban ke i	Skala
Sangat Tidak Puas	1,0 - 1,75
Tidak Puas	> 1,75 - 2,5
Puas	> 2,5 - 3,25
Sangat Puas	> 3,25 - 4,0

Perhitungan dilakukan dengan cara mencari *mean* dari masing-masing responden yang dikelompokkan, kemudian mencari *sigma* dari semua responden, selanjutnya mencari *mean* dari total responden. Adapun kriteria untuk *done* dan *thing* adalah : (1) *Done* dikategorikan *poorly*, apabila mempunyai nilai antara 1 - 2; (2) *Done* dikategorikan *well*, apabila mempunyai nilai antara 3 - 4; (3) *Thing* dikategorikan *poorly*, apabila mempunyai nilai antara 1 - 2; (4) *Thing* dikategorikan *right*, apabila mempunyai nilai antara 3 - 4.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengolahan Data

Hasil jawaban kuesioner kepuasan pasien dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

Tabel 2. Hasil Jawaban Kuesioner Kepuasan Pasien

Nomor Butir Pertanyaan	Kelompok Pertanyaan	Total Skor Butir Pertanyaan	Mean Skor Butir Pertanyaan	Total Skor Kelompok Pertanyaan	Mean Skor Kelompok Pertanyaan
1	<i>Tangibles</i>	147	2,94		
2	<i>Tangibles</i>	154	3,08		
3	<i>Tangibles</i>	150	3,00	723	2,89
4	<i>Tangibles</i>	134	2,68		
5	<i>Tangibles</i>	138	2,76		
6	<i>Reliability</i>	156	3,12		
7	<i>Reliability</i>	160	3,20		
8	<i>Reliability</i>	163	3,26	894	3,58

Lanjutan Tabel 2. Hasil Jawaban Kuesioner Kepuasan Pasien

Nomor Butir Pertanyaan	Kelompok Pertanyaan	Total Skor Butir Pertanyaan	Mean Skor Butir Pertanyaan	Total Skor Kelompok Pertanyaan	Mean Skor Kelompok Pertanyaan
9	<i>Reliability</i>	266	3,32		
10	<i>Reliability</i>	149	2,98		
11	<i>Assurance</i>	150	3,00		
12	<i>Assurance</i>	155	3,10		
13	<i>Assurance</i>	157	3,14	768	3,07
14	<i>Assurance</i>	155	3,10		
15	<i>Assurance</i>	151	3,02		
16	<i>Responsiveness</i>	142	2,84		
17	<i>Responsiveness</i>	151	3,02		
18	<i>Responsiveness</i>	159	3,18	742	2,97
19	<i>Responsiveness</i>	150	3,00		
20	<i>Responsiveness</i>	140	2,80		
21	<i>Emphaty</i>	147	2,94		
22	<i>Emphaty</i>	142	2,84		
23	<i>Emphaty</i>	147	2,94	733	2,93
24	<i>Emphaty</i>	145	2,9		
25	<i>Emphaty</i>	152	3,04		
Total Skor		3.760			

Hasil analisis menunjukkan bahwa total skor butir pertanyaan dari 50 orang responden yang menjawab 25 butir pertanyaan kuesioner kepuasan pasien adalah 3.760. Total skor ini setelah dibagi dengan 50 (jumlah responden) dan 25 (jumlah butir pertanyaan), diperoleh *mean* skor kepuasan pasien sebesar 3,008. Adapun *mean* skor kelompok pertanyaan *reliability* merupakan *mean* skor kelompok pertanyaan tertinggi, sedangkan *mean* skor kelompok pertanyaan

tangibles merupakan *mean* skor kelompok pertanyaan terendah. Adapun *mean* skor butir pertanyaan nomor 9 merupakan *mean* skor butir pertanyaan tertinggi, sedangkan *mean* skor butir pertanyaan nomor 4 merupakan *mean* skor butir pertanyaan terendah.

Hasil jawaban kuesioner kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Hasil Jawaban Kuesioner Kepuasan Karyawan

Nomor Butir Pertanyaan	Butir Pertanyaan	Total Skor Butir Pertanyaan	Mean Skor Butir Pertanyaan
1	Kelayakan gaji sesuai dengan pekerjaannya	146	2,92
2	Kejelasan <i>job description</i>	155	3,10
3	Keberadaan jaminan kecelakaan kerja	153	3,06
4	Keberadaan jaminan kesehatan karyawan	157	3,14
5	Keberadaan rekreasi bersama	158	3,16
6	Penggunaan alat-alat kesehatan yang baik	149	2,98
7	Keberadaan program <i>training</i>	146	2,92
8	Keberadaan komunikasi dengan manajemen	145	2,90
9	Pemberian penghargaan atas prestasi kerja	145	2,90
10	Keberadaan suasana kerja yang baik	147	2,94
Total Skor		1.501	

Sumber : data yang diolah (2008)

Hasil analisis menunjukkan bahwa total skor butir pertanyaan dari 50 orang responden yang menjawab 10 butir pertanyaan kuesioner kepuasan karyawan adalah 1.501. Total skor ini setelah dibagi dengan 50 (jumlah responden) dan 10 (jumlah butir pertanyaan), diperoleh *mean* skor kepuasan karyawan sebesar 3,002. Adapun *mean* skor butir

pertanyaan nomor 5 merupakan *mean* skor butir pertanyaan tertinggi, sedangkan *mean* skor butir pertanyaan nomor 8 dan 9 merupakan *mean* skor butir pertanyaan terendah.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *mean* skor

kepuasan pasien sebesar 3,008, sehingga memenuhi syarat *done well*. Rumah Sakit dr Cipto Semarang mampu menghasilkan produk yang berkualitas terbukti para pasien merasakan kepuasan terhadap layanan yang diberikan. Pasien khususnya pasien rawat inap menikmati kepuasan tertinggi dalam hal *reliability* (pelayanan staf rumah sakit) dalam nomor 9). Sedangkan pasien khususnya pasien rawat inap menikmati kepuasan terendah dalam hal *tangibles* (sarana dan prasarana fisik rumah sakit), khususnya dalam hal sarana tempat parkir, pintu masuk dan toilet rumah sakit.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *mean* skor kepuasan karyawan sebesar 3,002, sehingga memenuhi syarat *right thing*. Rumah Sakit dr Cipto Semarang dikelola oleh manajemen yang baik terbukti para karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Rumah sakit tak boleh “terlena” dengan posisi yang sudah dicapai. Manajemen rumah sakit harus senantiasa belajar dan melihat perkembangan yang selalu berubah. Para karyawan menikmati kepuasan tertinggi dalam hal keberadaan rekreasi bersama (butir pertanyaan nomor 5). Sedangkan para karyawan menikmati kepuasan terendah dalam hal komunikasi dengan manajemen dan penghargaan atas prestasi kerja (butir pertanyaan nomor 8 dan 9).

Jasa pelayanan kesehatan rumah sakit telah memuaskan pasien (*done well*) dan para karyawan rumah sakit juga telah merasakan kepuasan kerja (*right thing*). Berdasarkan pada *strategic change matrix* menurut Black dan Gregersen, rumah sakit Panti Wilasa Dr Cipto Semarang berada pada kuadran atau *stage 1*.

Sekalipun pasien dan karyawan rumah sakit merasa puas dengan rumah sakit, namun *mean* skor yang diperoleh mendekati batas puas (skor 3). Pasien hanya merasa sedikit lebih puas dengan pelayanan rumah sakit (skor 3,008). Begitu pula halnya dengan karyawan yang hanya merasa sedikit lebih puas dengan manajemen rumah sakit (3,002).

Apabila manajemen menginginkan posisi yang aman, maka manajemen harus berbenah diri untuk melakukan berbagai perbaikan dalam mengamankan posisi yang sudah diperoleh saat ini. Perlu diingat, apabila suatu perusahaan sudah berada pada *stage 1*, maka biasanya akan ada perasaan “malas” dan perusahaanpun akan masuk ke *stage 2*. Supaya tidak masuk dalam perangkap ini, para eksekutif perusahaan harus diajak untuk melihat kontras dan cara pandangnya. Charles Darwin dalam (Kasali 2005 : 17) menyatakan bahwa bukan yang terkuat yang bertahan dalam persaingan, akan tetapi yang

bertahan adalah yang mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Manajemen rumah sakit Panti Wilasa Dr.Cipto Semarang cukup berhasil dalam mengelola rumah sakit. Jasa pelayanan kesehatan rumah sakit telah memuaskan pasien (*done well*) dan para karyawan rumah sakit juga telah merasakan kepuasan kerja (*right thing*). Berdasarkan pada *strategic change matrix* menurut Black dan Gregersen, rumah sakit Panti Wilasa Dr Cipto Semarang berada pada kuadran atau *stage 1*. Perlu diingat, apabila suatu perusahaan sudah berada pada *stage 1*, maka biasanya akan ada perasaan “malas” dan perusahaanpun akan masuk ke *stage 2*. *Stage 2* merupakan posisi di mana perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas, tetapi dikelola oleh manajemen yang salah. Perusahaan yang berada pada posisi ini harus segera berbenah diri dan memperbaiki manajemen agar tidak masuk ke *stage 3*. *Stage 3* merupakan posisi di mana manajemen yang buruk dan produk juga mempunyai kualitas yang kurang baik. Adapun jika perusahaan berada pada posisi ini adalah suatu posisi yang sangat berbahaya bahkan sangat memungkinkan terjadinya kehancuran bagi perusahaan.

Implikasi

Hasil penelitian selanjutnya menjadi motivator bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja rumah sakit Panti Wilasa Dr.Cipto Semarang dalam melayani pasien yang ingin mendapatkan layanan kesehatan. Dengan pelayanan yang lebih baik, ramah, dan bersahabat dengan pasien, tentunya bukan hal yang mustahil bagi rumah sakit Panti Wilasa Dr.Cipto untuk mewujudkan visinya untuk menjadi rumah sakit yang bermutu pilihan masyarakat.

Saran

Beberapa saran yang dapat diusulkan oleh peneliti adalah peningkatan kualitas layanan kepada konsumen melalui peningkatan kinerja manajemen khususnya kinerja sumber daya manusianya, misalnya :

1. Fasilitas umum rumah sakit seperti pintu masuk dan toilet supaya lebih ditingkatkan kenyamanannya, meskipun membutuhkan dana yang cukup besar
2. Mengadakan tanaman atau tumbuhan supaya pemandangan menjadi lebih indah, terutama agar

kualitas udara menjadi lebih segar.

3. Manajemen terus meningkatkan ketrampilan karyawan (baik staf paramedis maupun staf administrasi) dalam melayani pasien. Staf administrasi diharapkan untuk lebih cepat dan lebih tepat dalam melayani administrasi pasien. Staf paramedis diharapkan juga lebih cepat dan lebih tepat dalam menanggapi keluhan pasien.
4. Manajemen memberikan hak yang sudah sepatasnya diterima oleh karyawan. Beberapa karyawan mengeluhkan soal gaji mereka yang kurang dari apa yang seharusnya mereka dapatkan.
5. Meningkatkan hubungan yang harmonis antara manajemen dengan karyawan. Misalnya karyawan memperoleh *job description* yang jelas, sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan porsinya, meningkatkan komunikasi non formal antara manajemen dengan karyawan, dengan cara mengadakan acara bersama antara manajemen dengan karyawan yang diikuti oleh semua lapisan karyawan, sehingga muncul keakraban antara manajemen dengan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Black, J. Stewart dan Hal. B. Gregersen. 2002. *Leading Strategic Change Breaking Through the Brain Barrier*. Financial Times Prentice Hall.
- Hartono, Jogyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta : BPF.
- Kepuasan Pelanggan dan Kepuasan Karyawan*. (<http://ms.rekayasa.com>)
Majalah WK, edisi 61, Mei 2008, hal 19.
- Managing Business Transformation*. (<http://Jakartaconsulting.com/m2.htm>)
- Managing Human Resources*. (<http://Jakartaconsulting.com/m3.htm>)
- Musanto, Trisno. 2004. Faktor-faktor Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan : Studi Kasus pada CV Sarana Media Advertising Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 6 (2) : 123-136.
- Mustafa, Hasan. 2001. *Manajemen Perubahan*.
- Orgland, Magne Y. 1997. *Initiating, Managing and Sustaining Strategic Change Learning from the Best*. Mac Millan Business.
- Rhenald Kasali. 2005. *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Sudah Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga*. Jakarta : Gramedia.
- Suliyanto. 2011. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Modul Kuliah. Program Pasca Sarjana Universitas Jendral Soedirman.
- Tichy, Noel M. 1982. *Managing Change Strategically : The Technical, Political and Cultural Keys*. *Organizational Dynamics*. 11 (2) : 59-80.
www.triatmojo.wordpress.com *Let's Change for the Better Future! Pelayanan Publik dan Konsep tentang Kepuasan Pelanggan*. Yuniarto Triatmojo.
- Wibowo. 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Rajawali Pers.