**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

**2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka adalah daftar dari semua jenis referensi seperti buku, jurnal paper, artikel, disertasi, tesis, skripsi, hand outs, laboratory manuals, dan karya ilmiah lainnya yang dikutip di dalam sebuah penulisan proposal. Semua referensi yang tertulis didalam kajian pustaka harus dirujuk didalam sebuah karya tulis. Pada bab ini, peneliti memaparkan beberapa teori yang mendukung pada variabel penelitian dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

**2.1.1 Manajemen**

Beberapa pengertian manajemen menurut para ahli, defenisi manajemen adalah usaha mencapai tujuan dengan memanfaatkan *resources* atau sumber daya manusia secara efesien.

Menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh Herlambang (2013:3) defenisi manajemen adalah sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Sedangkan menurut Millet, manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang yang terorganisir secara formal untuk mencapai tujuan. Menurut George R. Terry yang dikutip Superto (2012:29), defenisi manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan *planning* atauperencanaan, *organizing* atau pengorganisasian, *actuating* atau menggerakkan dan *controlling* atau pengawasan/pengendalian yang penggunaannya secara ilmu seni dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sule dan Saefullah (2010:6) mengemukakan bahwa manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Dari beberpa defenisi manajemen diatas maka manajemen merupakan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai jenis organisasi baik organisasi profit maupun non profit.

**2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Sule dan Saefullah (2010:8) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen terdiri dari empat fungsi, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecendrungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasia (*Organizing*), yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja dengan efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.
3. Pengimplementasian (*Directing*), yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh semua pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.
4. Pengendalian (*Controlling*), yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan mengimplementasikan bisa berjalan sesuai target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan bisnis yang dihadapi.

Dengan keempat fungsi manajemen tersebut akan menghasilkan pencapaian tujuan organisasi.

**2.1.2 Organisasi**

Manusia adalah mahluk social dan hidup berkelompok, dari pola hidup berkelompok tersebut terbentuklah suatu sistem yang disebut organisasi. Berikut adalah pemahaman tentang defenisi organisasi yang diterangkan oleh para ahli, diantaranya sebagai berikut :

1. Menurut Chester Barnard, Pengertian Organisasi dalam buku *Managemen Theorist : Chester Barnard’s Theorist of Managemen* (2009:45) adalah suatu sistem dari aktivitas-aktivitas orang yang terordinasikan secara sadar atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih.
2. Victor A. Thompson dalam buku *Modern Organization Reprint* (2013:50) Mengemukakan bahwa Organisasi merupakan suatu integritas dari sejumlah spesialis-spesialis yang bekerja sama sangat rasional dan impersonal untuk mencapai beberapa tujuan spesifik yang telah diumumkan sebelumnya.
3. Pengertian Organisasi Menurut Chester Barnard dalam buku Managemen Theoris : *Chester Barnard’s Theorist of Managemen* (2009:60) adalah kumpulan orang-orang untuk melaksanakan suatu kegiatan yang memerlukan adanya komunikasi, yaitu suatu hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian dalam pencapaian tujuan bersama dengan anggota-anggota lainnya. Dalam hal ini Barnard menekankan pada peranan seseorang dalam organisasi, diantaranya ada sebagian dari anggota yang harus diberi informasi atau dimotivasi dan sebagian lainnya yang harus membuat keputusan.
4. Menurut Richard Scott dalam buku *Institution and Organization Ideas and Interest third edition* (2008:87), pengertian Organisasi ialah suatu kolektivitas yang sengaja dibentuk untuk mencapai suatu tujuan khusus tertentu yang sedikit banyak didasarkan pada asas kelangsungan.
5. Pengertian Organisasi menurut Max Weber adalah suatu kerangka hubungan yang berstruktur yang di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

**2.1.3 Pemasaran**

Pemasaran mengandung pengertian yang lebih luas dari sekedar penjualan dan periklanan. Daryanto (2013:1) memberikan defenisi pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran segala sesuatu yang bernilai dengan orang atau kelompok lain.

Pemasaran adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial (Kotler, 2016:5). Pemasaran menurut AsosiasiPemasaran Amerika adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya.

*American Marketing Association* yang dikutip oleh Daryanto (2011:5) memberikan redefinisi pemasaran:

1. Peranan pemasaran lebih difokuskan pada tatanan strategi dalam suatu organisasi dan tidak lagi terbatas pada pengambilan keputusan taktis. Status pemasar mengalami peningkatan dari pelaksana menjadi perumus strategi. Disamping itu, pemasaran bukan suatu fungsi manajemen yang berdiri sendiri, melainkan menjadi kegiatan dlam proses organisasi keseluruhan. Dengan demikian, tanggung jawab pemasaran tidak hanya dipikul oleh eksekutif pemasaran, tetapi menjadi tanggung jawab semua yang terlibat di dalam bisnis.
2. Para pelanggan menginginkan proporsi nilai berupa penawaran total untuk dapat memenuhi kebutuhan, preferensi dan harapan mereka sehingga tercapai kepuasan. Untuk memenuhi keinginan tersebut maka seluruh kemampuan khusus dari organisasi dipusatkan pada penciptaan dan penyerahan nilai pelanggan unggul kepada segmen pasar sasaran.
3. Terjadi pergeseran obyek pemasaran, yaitu pada pelanggan. Dengan demikian, pengelolaan dari hubungan dengan pelanggan menjadi titik sentral untuk disiplin pemasaran. Suatu organisasi perlu mengenal masalah pelanggan secara reaktif dan harapan pelanggan secara proaktif untuk menjamin hubungan jangka panjang dengan pelanggan.
4. Fokus pemasaran diperluas kearah *“relationship”* yang memiliki cakrawala waktu yang panjang. Dalam setiap kegiatan pertukaran terdapat hubungan relasional yang akan menjadi hubungan interaktif dan terus-menerus, jika tercipta kepuasan, kepercayaan, dan komitmen.

Konsep inti pemasaran (Daryanto, 2013:1-4) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan, Keinginan dan Permintaan
2. Produk
3. Nilai, Biaya kepuasan
4. Pertukaran, Transaksi, Hubungan
5. Pasar
6. Pemasaran, Pemasar

Keterangan:

1. Kebutuhan : keadaan merasa tidak memiliki kepuasan dasar. Contoh: manusia lapar maka butuh makanan.
2. Keinginan : bentuk kebutuhan manusia yang dihasilkan oleh budaya dan kepribadian individual. Contoh: orang Madiun sarapan dengan nasi pecel.
3. Permintaan : keinginan manusia yang didukung dengan daya beli.
4. Produk : segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Produk mencakup obyek fisik, jasa, orang, tempat, organisasi dan gagasan.
5. Nilai bagi pelanggan : perbedaan antara manfaat yang dinikmati pelanggan karena memiliki serta menggunakan suatu produk dan biaya untuk memiliki produk tersebut.
6. Kepuasan pelanggan : sejauh mana anggapan kinerja produk memenuhi harapan pembeli.
7. Pertukaran : merupakan salah satu cara mendapatkan suatu produk yang diinginkan.
8. Hubungan pemasaran : proses menciptakan, memelihara, dan meningkatkan hubungan erat yang semakin lama semakin bernilai dengan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Asumsi yang digunakan adalah : binalah hubungan baik maka transaksi yang mendatangkan laba akan menyusul.

1. Pasar : terdiri dari semua pembeli potensial yang memiliki kebutuhan dan keinginan tertentu serta mau dan mampu turut dalam pertukaran untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut.
2. Pemasaran : kegiatan manusia dalam hubungannya dengan pasar. Maksudnya bekerja dengan pasar untuk mewujudkan transaksi yang mungkin terjadi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia.
3. Pemasar : orang yang mencari sumber daya dari orang lain dan mau menawarkan sesuatu yang bernilai untuk itu.

**2.1.4 Manajemen Pemasaran**

Manajemen Pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli untuk mencapai sasaran organisasi (Daryanto, 2013:6). Sehingga manajemen pemasaran adalah seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.

Menurut Kotler dalam Buchory dan Saladin (2010:5), manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang dan jasa untuk menghasilkan pertukaran yang memuaskan individu dan memenuhi tujuan organisasi.

Manajemen pemasaran menurut Thamrin dan Francis (2012:22) manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi.

Menurut Lupiyo Adi (2006:6) manajemen pemasaran adalah suatu analisis, perencana, pelaksanaan serta kontrol program-program yang telah direncanakan dalam hubungannya dengan pertukaran-pertukaran yang diinginkan terhadap konsumen yang dituju untuk memperoleh keuntungan pribadi maupun bersama.

Dari defenisi-defenisi diatas, menurut beberapa ahli dapat dirumuskan bahwa manajemen pemasaran adalah suatu proses manajemen yang meliputi penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Manajemen pemasaran termasuk menata olah permintaan, yang akhirnya termasuk menata olah hubungan dengan pelanggan. Singkat kata manajemen pemasaran adalah manajemen permintaan (Daryanto, 2013:6).

**2.1.5 Bauran Pemasaran**

Untuk mengembangkan perusahaannya, suatu perusahaan harus memiliki strategi yang tepat. Dalam pemasaran terdapat salah satu strategi yang disebut bauran pemasaran (*marketing mix*) yang mana bauran pemasaran memiliki peranan penting dalam mempengaruhi konsumen untuk memutuskan dan melakukan pembeliaan atas barang dan jasa yang ditawarkan.

Menurut Kotler dalam Buchary dan Saladin (2010:5) bauran pemasaran adalah seperangkat variabel pemasaran yang dapat dikuasai oleh perusahaan dan digunakan untuk mencapai tujuan dalam pasar sasaran.

Bauran pemasaran pada dasarnya merupakan unsur utama dalam kegiatan pemasaran. Menurut Kotler dan Amstrong (2016:17) empat elemen bauran pemasaran adalah :

1. Produk (*product*) dimana strategi pemasaran yang perlu diterapkan dari segi produk adalah mulai dan perencanaan yang baik dari suatu produk yang telat untuk dipasarkan kepada konsumen, pengembangan lanjutan terhadap produk (inovasi, diferensiasi) dengan tujuan mengadaptasi dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.
2. Harga (*price*) merupakan penilaian akhir produk dari perusahaan yang akan dibebankan kepada konsumen.
3. Promosi (*promotion*) merupakan kegiatan pemberitahuan dan pembujukan kepada pasar tentang produk atau jasa yang baru masuk kepasar atau yang baru dikeluarkan perusahaan meliputi iklan, penjualan secara pribadi, promosi penjualan dan publisitas.
4. Distribusi (*distribution*) yaitu:
5. Memilih jasa mengelola saluran perdagangan yang dipakai menyalurkan produk sehingga dapat mencapai pasar sasaran.
6. Mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan penanganan produk secara fisik.

Selanjutnya Zeithaml & Bitner (2009:24) mengemukakan bahwa bauran pemasaran jasa yang merupakan pengembangan dari bauran pemasaran barang meliputi 7 P, yaitu: *product, priec, place, promotion,people, physical evidence, process*. Dengan demikian buaran pemasaran jasa mencakup unsur produk, harga, saluran distribusi, promosi, sumber daya manusia, bukti fisik dan proses.

**2.1.6 Pemasaran Jasa**

Kotler dan Keller (2016:372) mengemukakan pengertian jasa (*service*) sebagai berikut. Jasa adalah setiap tindakan atau kinerja yang ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip tidak berwujud dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan. Produksi jasa dapat terikat atau tidak terikat pada suatu produk fisik. Menurut Setiawan (2011:14) jasa adalah sesuatu yang abstrak. Jika barang dapat dijelaskan sebagai objek fisik atau peralatan, maka jasa berupa kinerja atau tindakan.

Daryanto (2011:260) Berdasarkan defenisi di atas maka jasa pada dasarnya adalah sesuatu yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Suatu yang tidak berwujud, tetapi dapat memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Proses produksi jasa dapat menggunakan atau tidak menggunakan bantuan suatu produk fisik.
3. Jasa tidak mengakibatkan peralihan hak atau kepemilikan.
4. Terdapat interaksi antara penyedia jasa dengan pengguna jasa.

Beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kepercayaan calon konsumen, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan visualisasi jasa yang tidak berwujud
2. Menekankan pada manfaat yang diperoleh
3. Menciptakan suatu nama merek (*brand name*) bagi jasa
4. Memakai nama orang terkenal untuk meningkatkan kepercayaan konsumen

Perkembangan usaha jasa yang begitu cepat membuat persaingan tidak dapat dihindari lagi, sehingga para pengelola usaha jasa harus menyadari bahwa pelayanan jasa yang dimilikinya harus berorientasi kepada apa yang dibutuhkan oleh konsumen. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki strategi pemasaran yang terpadu. Di dalam pemasaran barang, pendekatan 4P (*product, price, place, promotion*) sangat baik untuk digunakan, tetapi dalam pemasaran jasa dibutuhkan tambahan 3P lagi yaitu *people, physical evidence dan process*.

Karena bisnis jasa sangat kompleks, Kotler dan Kohler (2016:435) mengatakan bahwa pemasaran jasa tidak hanya membutuhkan pemasaran eksternal tetapi juga memerlukan pemasaran internal dan interaktif.

1. **Pemasaran eksternal**, yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyiapkan, menetapkan harga, mendistribusikan dan mempromosikan jasa kepada konsumen. Bila ini bisa dilakukan dengan baik maka pelanggan akan terikat dengan perusahaan, sehingga laba jangka panjang bisa terjamin. Untuk dapat menetapkan bauran jasa (service mix) maka diperlukan konsep pemasaran jasa (service marketing concept), yaitu mengetahui keinginan konsumen, dan mengetahui keuntungan dari produk yang ditawarkan.
2. **Pemasaran internal**, yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk melatih dan memotivasi para karyawannya agar melayani konsumen dengan baik. Manajemen juga memberikan penghargaan pengakuan yang sepadan dan manusiawi. Aspek ini memberikan motivasi, moral kerja, rasa bangga, loyalitas dan rasa memiliki dari setiap orang dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan juga bagi pelanggan yang dilayani.
3. **Pemasaran interaktif**, yaitu keahlian karyawan dalam melayani pelanggan-pelanggan menilai jasa tidak hanya kualitas teknik tetapi juga kualitas fungsionalnya. Para profesional dan penyedia jasa lainnya harus memberikan “sentuhan tinggi” dan juga “teknik tinggi”.

Perkembangan yang terjadi pada sektor jasa dapat kita lihat pada berbagai dinamika industri yang ada seperti otomotif, agro industry, instrumentasi, telekomunikasi, peralatan rumah tangga, retail, konsultan. Untuk itu peran dari lembaga baik itu pemerintah maupun swasta, organisasi publik, rumah sakit, perguruan tinggi, kini semakin menyadari perlunya peningkatan pelayanan kepada pelanggan atau konsumen. Perusahaan-perusahaan yang ada sekarang ini menyadari akan pentingnya faktor jasa pada produknya sebagai upaya peningkatan daya saing bagi bisnisnya. Implikasi yang terjadi pada fenomena ini adalah semakin tingginya tingkat persaingan, sehingga diperlukan manajemen jasa yang lebih baik dibandingkan dengan pemasaran tradisional.

Dalam pemasaran jasa pelayanan kesehatan, dapat menggunakan pendekatan-pendekatan sebagai berikut yaitu:

1. Janji perusahaan atau institusi penyedia jasa pelayanan tentang jasa yang disampaikan lewat berbagai media kepada sasaran atau pelanggannya.
2. Kemampuan institusi penyedia jasa untuk membuat stafnya memenuhi janji yang disampaikan lewat media promosi.
3. Kemampuan staf menyampaikan janji tersebut kepada pelanggan.

Produk yang dihasilkan di bidang jasa sangat berbeda dengan produk dalam bentuk fisik. Perbedaan antara produk dan jasa menyebabkan strategi pemasaran yang digunakan juga berbeda. Pemasaran jasa akan menghadapi tantangan. Tantangan ini berhubungan dengan pemahaman mengenai keinginan dan harapan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan, menawarkan jasa yang tidak nyata menjadi nyata, dan memenuhi janji kepada pelanggan.

**2.1.7 Rumah Sakit**

Defenisi Rumah Sakit menurut Undang-undang Nomor 44 tahun 2009, Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Pelayanan kesehatan paripurna adalah pelayanan kesehatan yang meliputi *promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif*. Menurut Association of Health Care, Rumah Sakit adalah pusat pelayanan kesehatan masyarakat, pendidikan serta penelitian kedokteran.

Menurut keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 983/MenKes/SK/XI/1992 Rumah Sakit merupakan suatu unit yang mempunyi organisasi teratur, tempat penyembahan dan penyembuhan penyakit, peningkatan dan pemulihan kesehatan penderita yang dilakukan secara multidisiplin oleh berbagai kelompok professional terdidik dan terlatih yang menggunakan prasarana dan sarana fisik. Rumah Sakit memberikan pelayanan kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan yang bersifat dasar, spesialistik dan subspesialistik disebut Rumah Sakit Umum.

Menurut WHO (*World Health Organization*) rumah sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi social dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (komprehensif), penyembuhan penyakit (kuratif) dan pencegahan penyakit (*preventif*) kepada masyarakat. Rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian medik.

Dalam Undang-Undang Nomor 44 tahun 2009 pengaturan penyelenggaraan rumah sakit bertujuan:

1. Mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan.
2. Memberikan perlindungan terhadap keselamatan pasien, masyarakat, lingkungan rumah sakit dan sumber daya manusia di rumah sakit.
3. Meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayan rumah sakit
4. Memberikan kepastian hukum kepada pasien, masyarakat, sumber daya manusia rumah sakit dan rumah sakit.

Rumah sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara peripurna. Tugas rumah sakit menurut WHO adalah melaksanakan upaya pelayanan kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan menggutamakan penyembuhan dan pemulihan yang silaksanakan secara serasi dan terpadu dengan peningkatan dan pencegahan serta pelaksanaan upaya rujukan.

**2.1.8 Fungsi Rumah Sakit**

Untuk menjalankan tugas rumah sakit mempunyai fungsi seperti tertuang dalam Undang-Undang Nomor 44 tahun 2009 adalah :

1. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.
2. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan
3. Kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis
4. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan
5. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

Berikut merupakan tugas dari rumah sakit, yaitu:

1. Melaksanakan pelayanan medis, pelayanan penunjang medis
2. Melaksanakan pelayanan medis tambahan, pelayanan penunjang medis tambahan
3. Melaksanakan pelayanan kedokteran kehakiman
4. Melaksanakan dengan medis khusus
5. Melaksanakan pelayanan rujukan kesehatan
6. Melaksanakan pelayanan dokter gigi
7. Melaksanakan pelayanan kedokteran social
8. Melaksanakan pelayanan penyuluhan kesehatan
9. Melaksanakan pelayanan rawat jalan atau gawat darurat dan rawat tinggal (observasi)
10. Melaksanakan pelayanan rawat inap
11. Melaksanakan pelayanan administrative
12. Melaksanakan pendidikan para medis
13. Membantu pendidikan tenaga medis lainnya
14. Membantu pendidikan tenaga medis spesialis
15. Membantu penelitian dan pengembangan kesehatan
16. Membantu kegiatan penyeliki epidemilogi

Dalam menyelenggarakan fungsinya, Rumah Sakit Umum menyelenggarakan kegiatan:

1. Pelayanan Medis
2. Pelayanan dan asuhan keperawatan
3. Pelayanan penunjang medis dan non medis
4. Pelayanan kesehatan kemayarakatan dan rujuan
5. Pendidikan umum dan keuangan.

**2.1.9 Manajemen Rumah Sakit**

Iman hilman, ketua Majelis Etik Rumah Sakit Indonesia, menyatakan bahwa pada awal sejarahnya, orang mendirikan rumah sakit memang atas dasar naluri rasa ingin tolong menolong, rasa social, rasa belas kasihan dan simpati di antara sesama, serta semangat keagamaan yang tinggi (Hilman, I.; 2003).

Suetjitno soedarmono, Ali Alkatiri dan Emil Ibrahim menyatakan adanya kecenderungan fungsi sosial rumah sakit yang semakin berkurang dan diganti dengan fungsi ekonomi untuk mencari keuntungan semata (Soetjitno., S., *et al*, 2000).

Menurut Suprapto (2003:28) dikatakan untuk mengelola rumah sakit ada hal-hal yang berbeda dengan usaha lain, diantaranya masih harus mengemban fungsi sosial. Teori lama manajemen yang hingga saat ini masih valid yaitu dari G. R. Terry, yang disingkat P.O.A.C dan di sana-sini akan dimodifikasi yang dikutip oleh Suprapto (2003:28-29) adalah sebagai berikut:

1. *Planning* atau perencanaan
2. *Organizing* atau pengorganisasian
3. *Actuating* atau menggerakkan
4. *Controlling* atau pengawasan / pengendalian

Dapat disimpulkan bahwa untuk mengelola rumah sakit ada hal berbeda dengan usaha lain, diantaranya masih harus mengemban fungsi sosial tapi tidak rugi, tentunya memerlukan pengetahuan manajemen rumah sakit dengan mamakai dasar manajemen umum.

**2.1.10 Manajemen Pemasaran Rumah Sakit**

Diane James, yang pernah menjabat sebagai direktur pemasaran di Malden Hospital Amerika Serikat mengatakan: “Pemasaran bukanlah penjualan, pemasaran tidak menciptakan susuatu yang tidak dibutuhkan konsumen. Pemasaran adalah cara untuk seefisien mungkin menyatakan sistem informasi, perencanaan, program pemberdayaan masyarakat, dan hubungan masyarakat”.

Bambang Hartono (2002:18-19) keberhasilan manajemen pemasaran bergantung kepada bagaimana organisasi itu merancang sesuatu yang akan ditawarkan (pelayanan) berdasar atas kebutuhan dan harapan pasar sasaran, ketepatan dalam penetapan tarif / harga, komunikasi dalam menginformasikan dan memotivasi, serta penyediaan tempat untuk penyelenggaraan pelayanan itu kepada pasar sasaran. Dalam hal ini terdapat tujuh butir yang perlu disadari dan dipahami, yaitu:

1. Pemasaran merupakan proses menejerial yang meliputi analisa, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Pemasaran juga dapat dilihat sebagai proses sosial dimana kebutuhan masyarakat diidentifikasi, dikembangkan, dan dipenuhi oleh suatu institusi (namun demikian, disini kita tidak akan memusatkan perhatian kepada tinjauan sosial ini).
2. Pemasaran mewujudkan dirinya dalam bentuk program yang dirumuskan dengan cermat, bukan sekedar kegiatan-kegiatan acak untuk merespon. Jika seorang Direktur Rumah Sakit sekedar menyuruh seorang stafnya, mengiklankan rumah sakitnya, itu tidak dapat dikatakan sebagai pemasaran).
3. Pemasaran menghendaki terselenggaranya tukar menukar secara sukarela. Dengan pemasaran memang diharapkan terjadi tukar menukar, tetapi bukan karena paksaan atau peraturan, melainkan atas dasar suka sama suka.
4. Pemasaran berarti pengelompokan pasar sasaran agar dapat memberikan pelayanan yang sesuai. Bukan sebuah nafsu besar untuk melayani semua pasar dengan sesuatu yang seragam.
5. Pemasaran bertujuan untuk membantu organisasi menjamin keselamatan dan kesehatannya dengan cara melayani sebaik-baiknya pasar sasaran, dalam hal ini harus diingat bahwa rumah sakit bukan organisasi yang murni bisnis, artinya harus diupayakan keseimbangan antara mangejar laba dan menyehatkan pasien.
6. Keberhasilan pemasaran sangat ditentukan oleh kesesuaian pelayanan yang ditawarkan dengan kebutuhan dan harapan pasar sasaran. Bukan oleh kesesuaian pelayanan dengan selera pribadi dari si penghasil produk rumah sakit.
7. Pemasaran adalah upaya untuk menyinergikan sejumlah kegiatan, yaitu perancangan pelayanan, penetapan tarif/harga, komunikasi atau promosi, dan penyediaan tempat untuk penyelenggaraan pelayanan, dalam satu perangkat yang disebut bauran pemasaran *(marketing mix).*

**2.1.11 *Internal Marketing***

Konsep *Internal Marketing* pertama kali dikemukakan pada pertengahan dekade 1970an sebagai cara untuk mencapai konsistensi dalam kualitas pelayanan yang merupakan masalah utama dalam bidang pelayanan. Alasan dasarnya adalah “untuk memiliki konsumen yang puas, perusahaan juga harus memiliki karyawan yang puas” dan bahwa hal tersebut bisa menjadi pencapaian terbaik dengan memperlakukan karyawan sebagai konsumen, lebih spesifik lagi, dengan mengaplikasikan prinsip pemasaran pada desain pekerjaan dan motivasi karyawan. Sejak itu, konsep ini telah melihat sejumlah perkembangan besar dan aplikasinya tidak lagi terbatas pada area pelayanan.

Pemasaran Internal pada mulanya dikemukakansebagai suatu pendekatan bagi manajemen jasayang berupa penanaman konsep pemasarantradisional dan bauran pemasaran pada semuakaryawan sebagai pelanggan dalam organisasisehingga karyawan bisa meningkatkan efektivitasperusahaan dengan meningkatkan hubungan pasarinternal (Ahmed *et al.,*2003:45).

Pemasaran Internal adalah filosofi manajemen dalam memperlakukan karyawan sebagai pelanggan, juga merupakan suatu pertemuan antara strategi pengembangan produk (atau pekerjaan) dengan karyawan, permintaan dalam rangka untuk memenangkan loyalitas karyawan serta komitmen organisasi (Longbottom *et al.,* 2006:35).

Sebagai harta perusahaan yang tidak dapat dinilai secara keuangan tetapi dapat menjadi faktor pendorong penting dalam kinerja perusahaan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif yang penting bagi suatu organisasi untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil dan tujuan perusahaan.

Telah terlihat bahwa banyak organisasi telah menggunakan *internal marketing* untuk memfasilitasi implementasi dari strategi pemasaran eksternal dan strategi organisasional lainnya. Namun meskipun telah dikembangkan hampir selama 25 tahun, konsep ini belum dikenali secara luas diantara manajer. *Internal Marketing* memerlukan:

1. Dukungan dari teknik dan filosofi pemasaran
2. Orientasi konsumen / orientasi pasar
3. Pendekatan partisipatif kepada manajemen
4. Pendekatan strategik kepada human resource management (HRM) untuk memastikan sejumlah strategi HRM dengan strategi organisasional
5. Koordinasi dari semua aktivitas manajemen untuk mencapai orientasi konsumen atau pasar *(costumer/market-fucosed management)*

*Internal Marketing* (IM) adalah proses yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi dimana sejajar dengan proses fungsional, memotivasi dan memperdayakan karyawan di semua tingkatan manajemen untuk memberikan pengalaman yang memuaskan pelanggan. Selama beberapa tahun terakhir, pemasaran internal telah terintegrasi dengan *employee branding*, dan employee brand management, yang berusaha membangun hubungan kuat antara pengalaman merek karyawan dan pengalaman merek pelanggan. Menurut Burkitt dan Zealley (2006:56) “merupakan tantangan bagi pemasaran internal yang tidak hanya mendapatkan pesan yang tepat di seberang, tetapi untuk menanamkan mereka sedemikian rupa sehingga mereka berdua membuat perubahan dan memperkuat perilaku karyawan”.

Pemasaran internal adalah menarik, mengembangkan, memotivasi dan menerima karyawan yang berkualitas dalam usaha perusahaan tersebut untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Pemasaran internal adalah filosofi dari sebuah metode memperlakukan karyawan sehingga mereka dapat melayani konsumen dengan baik. Defenisi ini menekankan pentingnya memuaskan kebutuhan karyawan agar dapat mengembangkan, memotivasi dan mendapatkan kualitas terbaik karyawan dalam melayani konsumen.

Beberapa defenisi menekankan kesadaran akan pelanggan dan perhatian terhadap kepuasan pelanggan internal / karyawan. Aktivitas *internal marketing* seharusnya menciptakan suatu lingkungan internal yang mendukung kesadaran akan pelanggan dan perhatian terhadap penjualan. Gronroos (2000:13) yang menyebutkan bahwa pemasaraninternal dari karyawan paling baik dimotivasi untuk tujuan berpikiran terhadap pelayanan dan performa terorientasi terhadap pelanggan dengan cara suatu pendekatan serupa dengan pemasaran dan aktif, dimana beragam aktifitas digunaan secarainternal dalam cara yang aktif, dimana beragam aktifitas digunakan secara internal dalam cara yang aktif, serupa dengan pemasaran, dan terkoordinasi.

Tujuan dari aktifitas ini adalah untuk meningkatkan kualitas dari hubungan *eksternal marketing* (Ballantyne, 2000:43). *Internal marketing* sebagai penyebaran tanggung jawab untuk semua aktifitas pemasaran melalui semua fungsi organisasi, dan aplikasi proaktif dari prinsip marketing untuk “menjual karyawan” dalam peran mereka dalam menyediakan kepuasan konsumen dalam lingkungan organisasi yang mendukung.

Dalam Hwang *et al* (2005:45) mengemukakan riset sebelumnya tentang pemasaran internal dapat dibagi menjadi empat kategori:

1. Memperlakukan karyawan sebagai konsumen internal. Banyak ahli (Sasser dan Arbeit, Berry, Greene, Cahill, Huit) percaya bahwa tugas dari *internal marketing* adalah untuk memandang pekerjaan sebagai produk, dan karyawan sebagai konsumen.
2. Mengembangkan perilaku karyawan yang berorientasi pada pelanggan. Piercy dan Morgan mengalamatkan aplikasi keterampilan pemasaran dalam pemasaran internal perusahaan. Mereka berargumentasi bahwa perusahaan harus mengadopsi kerangka kerja sama dengan pemasaran eksternal dan mengembangkan program pemasaran yang ditujukan untuk pasar internal. Tujuannya adalah untuk menstimulasi *service awareness* dan *consumer oriented behaviour*. Banyak para ahli lain yang berpendapat serupa (Gronroos, Heskett, Gronroos, Pfeffer dan Veiga, Conduit dan Mavondo).
3. Orientasi *Human Resources Management* (HRM). Pemasaran internal harus disatukan dengan teori-teori Sumber daya manusia, teknologi dan prinsip-prinsip. Cooper dan Cronin (2000) percaya bahwa pemasaran internal terdiri atas usaha-usaha dalam organisasi-organisasi untuk melatih dan mendorong karyawan dalam menyediakan jasa yang lebih baik.
4. Pertukaran *Internal*. Operasi yang efisien dari suatu hubungan pertukaran antara organisasi dan karyawan adalah gerakan awal untuk sampai kepada tujuan perusahaan dalam pasar eksternal. Cahill, Pitt dan Foreman berpendapat serupa.

Conduit dan Mavondo (2001:65) membagi aktivitas pemasaran internal ke dalam lima konstruk. Lima konstruk tersebut adalah:

1. Pendidikan dan pelatihan pasar
2. Dukungan manajemen
3. Komunikasi internal
4. Manajemen personalia
5. Keterlibatan karyawan dalam komunikasi eksternal

Hussein Mohammad (2012 : 92) mengangkat lima hal yang sangat penting dalam internal marketing, yaitu :

1. Seleksi dan penempatan.
2. Pendidikan dan pelatihan.
3. Dukungan manajemen.
4. Tunjangan dan penghargaan.
5. Kebijakan retensi.

Pemasaran internal suatu proses komunikasi, dan menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pelanggan. Karyawan adalah dianggap sebagai mitra perusahaan yang bekerjasama dengan perusahaan untuk menyediakan produk dan layanan kepada pelanggan eksternal.

Pemasaran internal melibatkan dua konsep utama. Yang pertama adalah bahwa setiap karyawan dan setiap departeman dalam sebuah organisasi merupakan pelanggan internal dan pemasok internal. Operasi optimal organisasi tersebut dapat terjamin bila setiap individu dan departemen memberi dan menerima layanan terbaik. Konsep kedua adalah memastikan bahwa seluruh staff bekerja sama sedemikian rupa sesuai dengan misi, strategi dan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi. Konsep ini memang sangat penting bagi perusahaan jasa, dimana ada interaksi dan hubungan langsung dengan pelanggan. Pamasaran internal betujuan untuk meyakikan bahwa seluruh staff memberikan representasi terbaik atas organisasinya melalui pananganan yang berhasil melalui kontak telpon, surat, elektronik, dan kontak pribadi dengan pelanggan.

Pemasaran internal dikenal sebagai kegiatan penting dalam mengembangkan organisasi yang berfokus pada pelanggan. Dalam prakteknya pemasaran internal memusatkan perhatian pada komunikasi dan, dengan mengembangkan daya tanggap, tanggung jawab dan kesatuan tujuan. Tujuan fundamental pemasaran internal adalah untuk mengembangkan kesadaran pelanggan internal dan eksternal dan menyingkirkan penghalang fungsioanal bagi efektifitas organisasional.

Tujuan keseluruhan dari proses *internal marketing* adalah untuk mendapatkan anggota staff yang sesuai sebagai kontak person dan untuk posisi manajerial, mempunyai kerjasama yang tinggi diantara rekan kerja dan “mengembangkan pengawai yang sadar akan arti seorang pelanggan dan termotivasi”. Proses *internal marketing* tidak di pandang sebagai suatu proses yang hanya bergerak pada satu arah saja – dari atas kebawah. Sebaliknya, proses tersebut perlu diarahkan dari dan ke tiap sisi organisasi agar organisasi dapat sukses (Gronroos, 2000:93).

Masih menurut Gronroos (2000:94), tujuan dari aktivitas internal marketing adalah “menciptakan tenaga kerja yang stabil dengan berkurangnya absennya pekerja dan ketidakhadiran, dan yang paling baik, tenaga kerja dengan tingkat moral yang tinggi, inisiatif dan tanggung jawab, komitmen pada pelayanan terhadap pelanggan”. Agar dapat mencapai tujuan dari internal marketing, perusahaan perlu menciptakan lingkungan internal yang membuat karyawan bersikap sesuai cara yang diinginkan, yang di fasilitasi secara aktif dan kegiatan antar fungsional. Dua faktor manusia yang utama dari yang dapat mempengaruhi produktifitas adalah kemampuan dan usaha para karyawan dalam pekerjaan mereka.

Proses *internal marketing* dapat diwujudkan dengan dua tingkatan berbeda, yaitu tingkat strategi dan tingkat taktik. Tujuan dari *internal marketing* pada tingkat strategi adalah untuk menyiapkan jalan bagi suatu lingkungan internal, yang dapat meningkatkan kesadaran akan pelanggan, perbaikan terhadap penjualan, dan motivasi kerja diantara para karyawan. Hal ini dicapai melalui metode manajemen yang mendukung, kebijakan personil, kebijakan latihan internal dan prosedur perencanaan dan pengendalian.

Tujuan dari *internal marketing* pada tingkat taktik adalah untuk “memasarkan jasa, jasa penunjang (yang digunakan sebagai cara kompetisi), kampanye, dan usaha marketing internal ke karyawan**”** (Gronroos, 2000:95). Hal ini dicapai dengan memandang karyawan sebagai pasar pertama bagi organisasi. Lebih jauhnya, sebuah pengertian harus tercipta dalam diri karyawan yaitu mengapa mereka diharapkan untuk melaksanakan tugas dengan sikap tertentu dan dalam situasi tertentu.

Sebuah sikap menerima diantara karyawan jasa tersebut dan aktivitas lainnya dari perusahaan harus dapat dicapai, agar mereka dapat mendukung jasa dalam interaksi mereka dengan para pelanggan. Selain itu, jasa dari perusahaan tersebut harus telah berkembang secara optimal dan diterima secara internal sebelum diluncurkan dan jalur informasi internal harus sudah bekerja (Gronroos, 2000:98).

Bauran *Internal marketing* untuk keuntungan kompetitif pada tingkat taktik menurut Gronroos (2000:99) terdiri dari :

1. Komunikasi yang interaktif (dengan keseluruhan tujuan dari perubahan sikap)
2. Bantuan penjualan (misalkan pamflet, pertunjukan menggunakan slide)
3. Komunikasi non interaktif (misalkan iklan, pamflet, kalender dinding),
4. Harga (tingkat gaji dan keuntungan sampingan di bandingkan secara langsung dengan harga dari jasa tertentu
5. Hal mudah dicapai (jam kerja yang fleksibel, lokasi geografi tempat kerja)
6. Dan aktifitas jasa penunjang (misalkan makan dan penitipan anak bebas biaya)

**2.1.11.1 Perkembangan Konsep *Internal Marketing***

Sebagaimana dikatakan oleh Parasuraman dalam Varey (2003:76), bahwa pelayanan akan bisa ditingkatkan hanya melalui sebuah cara yang sistematis dan selangkah demi selangkah, yang meningkatkan kemampuan dan kesediaan karyawan untuk memberikan pelayanan dengan menciptakan sebuah system yang mendukung kualitas pelayanan. Untuk mengubah kebiasaan, pengetahuan dan keterampilan manusia, perlu proses yang panjang (evolusi) bukan revolusi.

Studi literatur yang dilakukan lebih dari duapuluh tahun yang lalu, menunjukkan adanya pemisahan dalam tiga fase yang saling berkaitan erat mengenai perkembangan teoritis pada konseptual *internal marketing*, yaitu fase kepuasan karyawan, fase orientasi pelanggan dan ketiga adalah fase implementasi strategi / manajemen perubahan.

1. Motivasi dan Kepuasan Karyawan

Dalam awal perkembangannya, kebanyakan literature *internal marketing* berfokus pada isu tentang motivasi dan kepuasan karyawan. Hal ini dikarenakan akar dari konsep *internal marketing* terletak pada usaha memperbaiki kualitas pelayanan. Berry dalam Rafiq dan Ahmed (2000:100) mendefinisikan *internal marketing* sebagai “karyawan dianggap sebagai pelanggan internal, pekerjaan dipandang sebagai produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan dari pelanggan internal tersebut, dan mengarah pada tujuan organisasi”. Rafiq dan Ahmed (2000:97), juga menyatakan bahwa untuk memuaskan pelanggan, perusahaan juga harus memuaskan karyawannya.

1. Orientasi karyawan

Istilah *interactive marketing* oleh Gronroos dalam Rafiq dan Ahmed (2000:98), digunakannya untuk menjelaskan keterlibatan karyawan dalam pelayanan yang dalam hal ini mereka responsive terhadap kebutuhan pelanggan, bukan hanya interaksi pembeli-penjual saja yang berpengaruh pada pembelian dan keputusan pembelian ulang, tapi yang lebih krusial, bahwa interaksi pembeli-penjual memberikan peluang pemasaran bagi organisasi.

Untuk mendapatkan keunggulan dalam memanfaatkan peluang ini perlu adanya orientasi pada pelanggan dan karyawan yang bisa menjual. Karena itu, tujuan dari *internal marketing* adalah untuk mendapatkan karyawan yang termotivasi dan menyadari perlunya memuaskan pelanggan. Lebih jauh, pelayanan yang efektifmenuntut koordinasi yang efektif pula antara karyawan lini depan dan karyawan yang mendukung di bagian belakang. Gronroos memandang bahwa konsep *internal marketing* merupakan sarana untuk mengintegrasi berbagai fungsi yang berbeda, yang sangat penting bagi hubungan pelanggan pada perusahaan jasa.

1. Implementasi strategi dan manajemen perubahan

Winter dalam Rafiq dan Ahmed (2000:99), mengemukakan peranan potensial *internal marketing* sebagai suatu teknik untuk mengelola karyawan pada pencapaian tujuan orgsnisasi. Winter menekankan bahwa peran *internal marketing* adalah meluruskan, mendidik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengembangan *internal marketing* sebagai suatu sarana implementasi juga ditambah dengan tumbuhnya keyakinan bahwa internal marketing memiliki potensi sebagai mekanisme integrasi antar fungsi dalam organisasi.

Dalam tahap ini, peranan *internal marketing* sebagai suatu alat / metodologi implementasi dibuat lebih eksplisit. Pada awalnya, pandangan ini muncul dalam konteks pemasaran jasa, kemudian digeneralisir dalam beberapa jenis strategi pemasaran. Semua pendekatan tersebut muncul berdasar pada pemahaman bahwa implementasi strategi secara lebih efektif diperlukan untuk mengatasi konflik antar fungsi dan mencapai komunikasi internal yang lebih baik (Rafiq dan Ahmed, 2000:90).*Internal marketing* dipandang sebagai suatu mekanisme untuk mengurangi isolasi departemental**,** mengurangi friksi antar fungsi dan mengatasi hambatan untuk berubah.Ini menunjukkan perluasan aplikasi internal marketing pada beberapa jenis organisasi, tidak hanya organisasi jasa saja. Lingkup aktivitas internal marketing lebih luas dari sekedar memotivasi karyawan untuk memuaskan pelanggan.

Rafiq dan Ahmed (2000:95) mendefinisikan internal marketing sebagai usaha terencana untuk mengatasi hambatan organisasional untuk berubah dan untuk meluruskan, memotivasi dan mengintegrasi karyawan untuk implementasi strategi fungsional dan korporasi yang lebih efektif.

**2.1.11.2 *Internal Marketing* Sebagai Sarana Untuk Mencapai Kepuasan**

**Karyawan**

*Internal Marketing* merupakan komunikasi pemasaran yang terbentang dari perusahaan kepada karyawan. Jenis komunikasi pemasaran ini merupakan komunikasi untuk membuat karyawan semakin baik lagi dari segi kemampuan, bakat, peralatan, maupun motivasi. Disini perusahaan berusaha memberikan komunikasi internal kepada karyawan melalui pelatihan dan lainnya, dimana hal ini bertujuan agar karyawan mampu menjadi lebih efektif dan mampu mempertahankan kinerja yang baik sehingga dapat menjaga pelanggan yang ada. Karena mempertahankan pelanggan jauh lebih sulit daripada mendapatkan pelanggan. Jenis dari *Internal Marketing* ini adalah:

1. *Vertical communications*

*Vertical communications* atau Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik.

Ke bawah:

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih bawah. Kegunaan dari pada komunikasi ini memberikan penetapan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja.

Ke atas:

Komunikasi yang mengalir ke suatu tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke arah tujuan dan meneruskan masalah-masalah yang ada.

Contoh:

Direktur perusahaan memberikan instruksi kepada karyawannya untuk melakukan pembenahan pada sistem kerja yang diterapkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

1. *Horizontal communications*

Komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar, misalnya komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan komunikasi ini sering kali berlangsung tidak formal yang berlainan dengan komunikasi vertikal yang terjadi secara formal.

Contoh:

Seorang pelayan dalam sebuah restoran memberikan informasi kepada koki yang memasak bahwa masakannya enak dan disukai oleh pelanggan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi koki tersebut serta dapat membuat koki tersebut berusaha mempertahankan kualitas.

**2.1.11.3** ***Internal Marketing* Sebagai Sarana Untuk Mencapai Kepuasan**

**Pelanggan**

Kepuasan pelanggan tidak hanya ditentukanoleh kualitas produk maupun atribut-atributyang lain, namun lebih ditentukan olehkualitas pelayanan yang baik. Karyawanmemegang peranan penting dalam memberikanpelayanan. Untuk itu karyawan hendaknya didorong untuk melihat diri sendiri dan bisnis serta organisasinya sebagaimana pelangganmelihat mereka, dan praktik *marketing* disebarkan ke seluruh bagian organisasi. Manajer sebagai pengalokasi sumber daya dan pengambil keputusan dikelola oleh para pelanggan internal dan menjadi fasilitator pelayanan pelanggan yang baik. Semua harus memiliki tanggung jawab dan otoritas bagi kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan mencakup kualitas pelayanan internal yaitu pengambilan keputusan strategis dan kemampuan operasional melalui penggunaan pilihan strategis, dan kualitas pelayanan eksternal, yang dalam hal ini manajemen diharapkan oleh pelanggan menyadari peran persepsi pelanggan dan secara aktif selalu berusaha memahami dan memenuhi kebutuhan dengan membina hubungan yangerat dengan para pelanggan.

Formulasi dan implementasi strategi harus didasarkan padamarketing sehingga bisa memastikan bahwa perubahan organisasi yang terjadi selalu digerakkan oleh pasar dan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Schroeder (2000:67) menyatakan bahwa kunci untuk mencapai profitabilitas jasa dikaitkan dengan fokus pada pelanggan dan karyawan sebagai bagian yang terpenting.

Manajemen sering hanya berfokus pada seperangkat tujuan atau *posisioning* jasa tanpa memperhatikan permasalahan sebenarnya. Manajer sebaiknya berfokus pada karyawan lini depan yang menyajikan jasa, teknologi yang mendukungnya, pelatihan dan kepuasan pelanggan. Loyalitaspelanggan dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan. Jika pelanggan merasa puas, mereka tidak hanya akan melakukan pembelian ulang tetapi mereka juga akan memberitahukannya pada orang lain sehingga hal ini kiranya akan lebih efektif dibandingkan program promosi yang lain. Selanjutnya, kepuasan pelanggan ini dipengaruhi juga oleh *external service value*, yaitukeuntungan yang diperoleh pelanggan dari seluruh biaya yang dikeluarkannya untukmemperoleh jasa tersebut yang tidak hanya menyangkut harga, tetapi juga mencakupbiaya-biaya untuk mencapai lokasi serta menunggu (antrian), termasuk juga perbaikan/pemecahan-pemecahan masalah berkenaan dengan jasa tersebut.

Karyawan yang produktif akan menurunkan biaya operasi dan menjamin kepuasanpelanggan jika didukung oleh sistem manajemen dan teknologi yang tepat. Retensikaryawan dan tingkat *turnover* karyawan yang rendah dapat meningkatkan produktivitas dan nilai pelanggan. Studi tradisional mengenai biaya turnover karyawan selama ini hanyamemperhitungkan biaya rekrutmen, penggajian dan *training replacements*. Padahal, dalam kenyataannya, justru biaya terbesar adalah menurunnya produktivitas dan kepuasan pelanggan akibat adanya karyawan baru. Retensi karyawan dan produktivitasnya ditentukan oleh kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan ini dapat dicapai melalui internal *service* *quality*, yang meliputi seleksi karyawan, *workplace design, reward systems* dan peralatan komputer yang mendukung.

Para pekerja akan merasa puas denganpekerjaan jika merasa bahwa bisa bertindak untuk kepentingan pelanggan, sehingga akanmenciptakan kepuasan karyawan maupun kepuasan pelanggan. Hal itu bisa tercapai antaralain dengan memberi kebebasan pada karyawan lini depan dalam memanfaatkan sumber daya untuk segera memenuhi kebutuhanpelanggan. Ahmed dan Rafiq (2000:45), mengatakan bahwa untuk memuaskan konsumen, manajemen harus memuaskan karyawannya terlebih dulu.

Konsumen yang terpuaskan merupakan dasar yang dapat diandalkan bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan. Setiap orang suka bekerja di perusahaan yang konsumennya merasa puas dan loyal. Pekerjaan yang dilakukan dengan perasaan senang/bahagia akan lebih memuaskan. Karyawan akan memiliki kesempatan untuk memperkuat hubungan dengan konsumen baru dan selanjutnya konsumen juga akan lebih terpuaskan dan dapat menjadi pelanggan yang loyal. Loyalitas karyawan akan meningkatkan profitabilitas perusahaan karena karyawan yang bekerja lebih lama biasanya kualitas pelayanannya juga akan meningkat dan dapat mengurangi biaya *turnover* karyawan.Konsep pemasaran internal bisa diartikan memberikan hubungan antara kemampuan organisasi dengan kebutuhan dan keinginan pasar. Artinya organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnisnya dalam memberikan nilai tambah bagi para pelanggannya.

Pemasaran internal merupakan senjata yang strategis yang membantu mencapai kualitas pelayanan yang sangat baik sehingga menciptakan kepuasan pelanggan yang lebih baik pula. Dalam pemasaran internal, "produk"nya bukan hanya suatu rencana tertentu yang dibuat oleh manajer kepada para pelanggan internalnya. Mekanisme pemasaran internal memastikan bahwa melalui riset pasar internal dan desain pelayanan dan produk internal yang responsif, pelanggan internal (karyawan) memperoleh sumber daya dan dukungan yang mereka perlukan untuk bisa melayani pelanggan dengan cara terbaik, yang hanya bisa diwujudkan bila mereka terdorong untuk melakukannya. Komunikasi dua arah mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan serta umpan balik mengenai kinerja dankepuasan kerja sangat diperlukan.

Organisasi harus mengembangkan sensitivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan perubahan teknologi. Serta tindakan pesaing. Pengetahuan dalam organisasi bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif jika organisasi mau belajar dari pengalaman dan proses yang ada. Tak bisa dipungkiri akan terjadi kesenjangan pengetahuan antara para manajer senior yang memfokuskan pada perencanaan dan pengarahan dan lingkup strategi eksternal, dengan manajer operasi yang bertanggung jawab pada lingkup operasional internal. Maka, pengambilan keputusan dan tindakan akan diarahkan oleh apa yang menurut para manajer lazim dan bukan seadanya dalam lingkungan organisasi internal dan eksternal.

Proses *internal marketing* dapat memberikan suatu mekanisme untuk mengembangkan dan memperbaharui sebuah model yang bisa dimengerti secara luas, dengan menggunakan bahasa yang tepat tentang bagaimana perusahaan beroperasi dan bagaimana yang seharusnya. *Internal marketing* merupakan gabungan dari sejumlah teknologi manajemen seperti pengembangan sumber daya manusia, hubungan karyawan, pengembangan organisasi, manajemen strategis, manajemen kualitas dan *macromarketing*. Mengelola sebuah bisnis secara efektif memerlukan proses berkelanjutan dan kompleks dan tidak bisa dipandang sebagai urutan langkah yang terpisah-pisah. Tugas manajer tidak ditetapkan hanya di area tertentu tapi sangat luas yang secara fungsi tidak bisa dibeda-bedakan dan melewati batas-batas fungsi yang selama ini dianut (sebagai negosiator, mengalokasi sumber daya, penyebaran informasi, dll).

Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, diperlukan hal-hal berikut ini:

1. Tingkat keterlibatan yang tinggi oleh para anggota organisasi dalam kontak personal dengan pelanggan.
2. Wawancara dan survey regular dengan pekerja untuk mengukur iklim dan budaya pelayanan internal dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas dan mengidentifikasi tindakan-tindakan yang akan dilakukan yang didasarkan pada hasil survey pelanggan.
3. Pengukuran kinerja kontribusi tiap fungsi terhadap pencapaian tujuan.
4. Pelayanan jasa individual dalam tim swa-kelola yang di danai oleh badan peningkatan kualitas yang beroperasi di berbagai level organisasi secara keseluruhan.
5. Komunikasi internal ditargetkan dan disesuaikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada semua kelompok dan menetukan apa yang diharapkan dari mereka dengan menentukan perilaku tertentu yang diharapkan.
6. Imbalan untuk semua orang didasarkan pada tercapainya tujuan kualitas pelayanan internal.
7. Diakuinya model peran kualitas pelayanan yang baik melalui saluran-saluran komunikasi internal dan media eksternal seperti iklan.
8. Karyawan didorong untuk berkomunikasi melalui dialog dengan pelanggan dalam keadaan terbebas dari tugas-tugas rutinnya.
9. Pengembangan dan training pribadi dipusatkan pada kompetensi kualitas pelayanan dan dengan menggunakan data kinerja yang dikumpulkan yang bertujuan untuk meninjau ulang asumsi-asumsi peran dan tuntutan pelanggan.
10. Fokus pada pembinaan hubungan kerja yang saling mendukung yang melewati batas-batas departemen yang didasarkan pada kepercayaan (komunikasi yang baik dan janji yang realistis) dan bukan hanya pada pelanggan eksternal.
11. Kerangka konsep dan keterampilan harus dibuat dan digunakan untuk meningkatkan proses organisasi yang berdampak pada output pelayanan sehingga juga mempengaruhi persepsi pelanggan tentang kualitas.

**2.1.11.4 Dimensi *Internal Marketing***

Dimensi *internal marketing* manurut Gronroos (2000:110) terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. *Service training programmes*

*Service training programmes* adalah kesadaran manajemen dan pimpinan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada para karyawannya dan kesadaran manajemen bahwa pengembangan pengetahuan dan keahlian para karyawan adalah sebuah investasi bagi mereka. Organisasi juga harus memiliki fleksibilitas dalam mengakomodasi kebutuhan karyawan. *Service training programe* dilaksanakan oleh organisasi untuk melatih para karyawannya dalam menjalankan pelayanannya kepada para konsumen eksternal.

1. *Performance incentives*

*Performance incentives* adalah cara organisasi dalam memberikan reward terhadap karyawan yang bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi terhadap visi organisasi. *Performance incentives* juga diberikan kepada karyawan yang telah melakukan fungsi pelayanan yang baik terhadap konsumen eksternal.

1. *Vision about excellent service*

*Vision about excellent service*adalah suatu kondisi dimana organisasi mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang visi organisasi mereka dan mengkomunikasikan pentingnya pelayanan tiap-tiap orang/bagian. *Vision about excellent service* juga pemimpin organisasi untuk dapat berkomunikasi dengan baik dengan para karyawan.

**2.1.11.5 Perspektif *Internal Marketing***

Foreman (2000:89) mengungkapkan bahwa dua sumbu dalam *internal marketing* yang dapat menjawab dua pertanyaan yang luas. Pertama, siapa *internal marketer*? (seluruh organisasi atau departemen di dalamnya). Kedua, siapa yang menjadi tujuan dari *internal marketing*? (semua karyawan; atau sebuah grup spesifik, fungsi atau departemen di dalam organisasi).

**Tabel 2.1**

**Perspektif *Internal Marketing***

**Who is the Focus of *Internal Marketing***

|  |  |
| --- | --- |
| II | IV |
| I | III |

Organization

**Who applies**

***Internal Marketing?***

Group

Group Organization

Sumber: Foreman (2000:89)

Jika *internal marketers* dan *internal markets* dilihat dengan cara diatas, maka empat tipe berbeda dari internal marketing dapat diidentifikasi. Untuk lebih mudahnya tipe-tipe ini diberi label Tipe I. Tipe II, Tipe III dan Tipe IV.

Tipe I melihat departemen, grup atau fungsi sebagai marketer, dan yang lainnya sebagai konsumen. Dalam situasi Tipe II, organisasi merupakan keseluruhan pasar bagi grup spesifik, fungsi atau departemen di dalamnya. Perhatian utamnya adalah grup ini akan menyatu dengan perilaku yang mendukung atau meningkatkan inisiatif organisasi.

Grup, departemen atau fungsi pemasaran bagi seluruh organisasi adalah karakteristik dari Tipe III dari *internal marketing. Internal marketing* jenis ini dikatakan khas karena dipraktekkan oleh pelayanan/fungsi staf dalam organisasi, seperti sumber daya manusia. Dan Tipe IV *internal marketing* adalah dimana organisasi adalah *marketer* dan *market* (pasar), menerima paling banyak perhatian dalam beberapa literatur terbaru, lebih jelasnya ini adalah *internal marketing* yang sejak awal dimaksud bahwa “karyawan sebagai konsumen, dan pekerjaan sebagai produk”, dan Kotler (2016:100) bahwa “konsep pemasaran membutuhkan internal marketing jika ingin *external marketing* menjadi sukses**”.** Ahmed dan Rafiq (2000:45) dalam jurnalnya menyarankan bahwa *internal marketing* adalah pendekatan terbaik untuk membangun orientasi pelayanan sebagai hal yang sangat penting dalam organisasi, karena hal ini berfokus pada mendapatkan pertukaran internal yang efektif antara organisasi dan grup karyawan sebagai syarat untuk pertukaran yang sukses dengan pasar eksternal.

Telah disarankan bahwa Tipe IV adalah yang diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi menarik, memilih dan mempertahankan karyawan terbaik, dan memperlihatkan apresiasi serta nilai atas peran mereka dalam mengantarkan pelayanan berkualitas terbaik kepada konsumen eksternal.

**2.1.11.6 Model *Internal Marketing***

Dari berbagai analisis konseptual dan studi literatur yang dilakukan Rafiq dan Ahmed (2000:99), ditentukan adanya lima elemen utama dari *Internal marketing*, yaitu:

1. Motivasi dan kepuasan karyawan
2. Orientasi pelanggan dan kepuasan pelanggan
3. Koordinasi dan integrasi antar fungsional
4. Pendekatan yang menyerupai pemasaran (*marketing-like approach*)
5. Implementasi strategi funsional atau *specific corporate*

Kerangka kerja tersebut berpusat pada orientasi pelanggan, yang dicapai melalui pendekatan seperti halnya pemasaran (marketing-like approach), untuk memotivasi karyawan dan koordinasi antar fungsi. Terpusatnya pada orientasi pelanggan menggambarkan pentingnya hal itu dalam literature pemasaran dan peran sentralnya dalam mencapai kepuasan pelanggan dan tujuan-tujuan organisasional. Dalam kenyataannya, menurut Narver dan Slater dalam Rafiq dan Ahmed (2000:95), koordinasi antar fungsional merupakan aspek penting dari orientasi pasar.

Pencantuman variable pemberdayaan diperlukan untuk operasionalisasi konsep *interactive marketing* dari Gronroos. Agar terjadi *interactive marketing*, karyawan lini depan perlu diberdayakan dan mereka perlu diberi kebebasan yang lebih leluasa agar dapat *responsive* terhadap kebutuhan pelanggan dan dapat memberikan pelayanan dengan baik dan memuaskan.

Berry dan Parasuraman juga menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan aspek penting dalam *internal marketing*. Pemberdayaan dalam model tersebut berpengaruh pada kepuasan kerja, orientasi pelanggan dan kualitas pelayanan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan terjadi secara tidak langsung melalui orientasi pelanggan.

**2.1.11.7 Mengapa Organisasi Membutuhkan *Internal Marketing***

Karyawan dalam perusahaan jasa, terutama personil garis depan, mempunyai efek langsung terhadap kepuasan pelanggan. Dalam konteks inilah *internal marketing* di perkenalkan. Dalam gambaran ini, menurut Gronroos (2000:68), bahwa organisasi harus mengadopsi riset pasar, aktifitas pemasaran yang tepat dan segmentasi pasar agar menarik, mempertahankan dan membuat karyawan bertindak sesuai dengan cara yang diinginkan.

Kotler dalam Benyamin Molan (2016:51) mengemukakan pendapat secara holistik hubungan dalam jasa ada hubungan yang terjadi, yaitu antara *Company* dengan *Employee* (*internal marketing*), *company* dengan *customer* (*external marketing*) dan *Employee* dengan *Customer* (*interactive marketing*), seperti digambarkan berikut ini:

*Company*

( Rumah Sakit )

Service

*Internal Marketing External Marketing*

*Employee* *Customer*

( Dokter & Perawat ) ( Pasien )

*Interactive Marketing*

**Gambar 2.1**

**Tipe hubungan dalam industry jasa**

Sumber : Kotler dan Kohler (2016:435)

*Internal marketing* menggambarkan tugas untuk melakukan pelatihan untuk peningkatan skill, motivasi karyawan untuk mendapatkan pelayanan terbaik bagi konsumen. Sedangkan *External marketing* adalah suatu gambaran pekerjaan pada pelayanan tentang harga, distribusi dan layanan konsumen. Antara *external marketing* dengan *internal marketing* kalau diintegrasikan akan menjadi *interactive marketing.*

Kerangka kerja strategik diketahui sebagai *service triangle* (Gambar 2.3) yang memperkuat pentingnya orang dalam perusahaan menjaga janji mereka dan sukses dalam membangun *customer relationship*. Segitiga menggambarkan tiga kelompok yang saling berhubungan yang bekerja bersama untuk mengembangkan, mempromosikan dan menyampaikan jasa. Ketiga pemain utama ini diberi nama pada poin segitiga: Perusahaan (Rumah Sakit), Pelanggan (Pasien) dan *provider* (pemberi jasa). Antara ketiga poin segitiga ini, tiga tipe pemasaran harus dijalankan agar jasa dapat disampaikan dengan sukses: Pemasaran Eksternal (*external marketing*), Pemasaran Internal (*internal marketing*) dan Pemasaran Interaktif (*interactive marketing*).

Pada sisi kanan segitiga adalah usaha pemasaran eksternal, yaitu membangun harapan pelanggan dan membuat janji kepada pelanggan mengenai apa yang akan disampaikan. Sesuatu atau seseorang yang mengkomunikasikan kepada pelanggan sebelum menyampaikan jasa dapat dipandang sebagai bagian dari fungsi pemasaran eksternal. Pemasaran eksternal yang merupakan permulaan dari pemasaran jasa adalah janji yang harus ditepati.

Pada dasar segitiga adalah akhir dari pemasaran jasa, yaitu pemasaran interaktif atau *real time marketing*. Di sini, janji ditepati atau dilanggar oleh karyawan, sub-kontraktor atau agen. Ini merupakan titik kritis. Apabila janji tidak ditepati, pelanggan akan tidak puas dan seringkali meninggalkan perusahaan.

Sisi kiri segitiga menunjukkan peran kritis yang dimainkan pemasaran internal. Ini merupakan kegiatan manajemen untuk membuat provider memiliki kemampuan untuk menyampaikan janji-janji, yaitu perekrutan, pelatihan, motivasi, pemberian imbalan, penyediaan peralatan dan teknologi. Apabila provider tidak mampu dan tidak ingin memenuhi janji yang dibuat, perusahaan akan gagal dan segitiga jasa akan runtuh.

**2.1.11.8 *Internal Marketing* Sebagai Suatu Mekanisme Untuk Meningkatkan**

**Kapabilitas Organisasi**

*Internal Marketing* adalah proses holistik untuk mengintegrasi berbagai fungsi organisasi, dengan cara :

1. Memastikan bahwa semua karyawan memahami dan menjalankan bisnis dan aktivitas-aktivitasnya dalam lingkungan yang mendukung kepuasan pelanggan.
2. Memastikan bahwa semua karyawan siap dan termotivasi untuk bertindak dengan cara-cara yang berorientasi pada pelayanan.

*Internal Marketing* memfokuskan pada upaya memcapai pertukaran nilai-nilai dan simbol-simbol internal yang efektif antara organisasi dan karyawannya sebagai suatu prasyarat agar pertukaran dengan pasar eksternal berhasil. Evolusi kapabilitas organisasi untuk berubah dan responsive harus terencana dengan baik. Strategi harus diterjemahkan menjadi realitas dengan proses “mengelola gagasan menjadi kenyataan” sehingga gagasan-gagasan yang baik diimplementasi dan dilembagakan. Banyak organisasi yang merespon gejolak ekstrim di lingkungannya, yang berupa perubahan yang radikal dan tak terduga, dengan meniru perusahaan lain yang dulunya terbukti berhasil. Namun peniruan ini kurang memadai untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Manajer memerlukan suatu kultur dan keterampilanmanajemen organisasi yang lebih baik. Dan yang lebih utama adalah perlunya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam mengorganisir bisnis sebagai suatu sistem yang terbuka.

*Internal Marketing* memunculkan pandangan bahwa marketing adalah suatu proses yang melibatkan seluruh bagian perusahaan sebagai sarana untuk selalu mencocokkan antara penawaran perusahaan dengan kebutuhan pelanggan sasarannya. Proses marketing merupakan aktivitas inti pemberi pelayanan jasa dan tanggung jawab semua bagian fungsional. Tim kerja swa-kelola dan yang memiliki berbagai perspektif merupakan struktur yang paling tepat untuk bisa memberikan pelayanan yang baik, responsibilitas dan fokus pada pelanggan, dengan menumbuhkan rasa memiliki dan keterlibatan dalam semua level. Proses pengambilan keputusan diberikan pada jenjang manajemen yang lebih rendah, dan tim kerja yang lebih tinggi mengevaluasi dan mengorganisir untuk memastikan bahwa proses yang dilakukan sesuai dengan kontrol dan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga dapat memuaskan pelanggan.

**2.1.12 Kepuasan Karyawan**

Pelaku ekonomi dalam perusahaan apapun mengakui bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja menyeluruh dianggap sangat penting dalam suatu organisasi. Para karyawan yang merasa puas merupakan suatu prasyarat untuk meningkatkan produktifitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan pelanggan (*customer service*). Jadi, agar perusahaan mencapai tingkat kepuasan yang tinggi, mereka mungkin harus memiliki pelanggan yang dilayani oleh karyawan yang merasa puas.

Sudut pandang yang diterima secara luas adalah bahwa kepuasan kerja mempengaruhikomitmen karyawan dalam satu organisasi (Mowday dalam Trimble, 2006:167). Sejalan dengan ilmuwan yang mendukung perspektif ini, konsep dari kepuasan kerja cenderung diciptakan dari satu sudut pandang mikro, sementara komitmen organisasi adalah diciptakan dari satu sudut pandang makro (Lambert *et al.,* 2006:132). Terdapat korelasi antara persepsi pemasaran internal dan kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus mempromosikan kebijakan, aturan dan memberikan pelayanan kepada karyawan internal sehingga mendapatkan kesenangan dalam bekerja dan berkomitmen yang akhirnya karyawan mampu memberikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada pelanggan eksternal perusahaan. Pemasaran internal mengacu pada aplikasi dari konsep pemasaran kepada satu manajemen internal organisasi (Longbottom *et al.,* 2006:157). Kohli dan Jaworski dalam Triamble (2006:88) mencatat bahwa karyawan dari satu organisasi dengan konsep pemasaran internal sebagai filosofinya akan mempunyai kepuasan pekerjaan dan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Disisi lain, kepuasan pelanggan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk maupun atribut-atribut yang lain, namun lebih ditentukan olehkualitas pelayanan yang baik.

Disamping kepuasan karyawan, moral karyawanpun sangat penting terutama untuk bisnis jasa, dimana seringkali karyawan yang bayarannya paling rendah dan yang memiliki keahlian yang paling sedikit berinteraksi langsung dengan para pelanggan. Tuntutan organisasi masa depan mengarah kepada kepuasan pelanggan, sehingga organisasi harus selalu beradaptasi dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Agar kepuasan pelanggan tercapai, maka kepuasan karyawan adalah sangat penting dan mendasar. Yang menjadi masalah adalah apa yang menjadi motivasi manusia di dalam menjalankan pekerjaannya dan kebutuhan-kebutuhan apa yang ingin dipuaskan oleh para karyawan di dalam menjalankan pekerjaannya.

Seringkali kita berpikir bahwa apabila seorang karyawan sudah kita perhatikan dengan gaji yang cukup, maka ia akan puas dengan pekerjaannya. Anggapan ini terlalu disederhanakan. Kita hanya menganggap ia sebagai “*Economic-Man model*” atau seseorang yang sudah puas apabila kebutuhan ekonominya sudah terpenuhi, anggapan semacam ini tentu saja tidak tepat.

Banyak orang yang mengeluh di dalam pekerjaannya meskipun mereka mendapatkan gaji jutaan rupiah? Meskipun mereka sudah mendapat berbagai fasilitas, mereka masih merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Untuk bisa menciptakan suasana yang dapat memuaskan karyawan di dalam menjalankan pekerjaan inilah yang menjadi tugas setiap manajer, dan merupakan masalah utama di dalam pekerjaan.

Para karyawan yang merasa puas merupakan suatu prasyarat untuk meningkatkan produktifitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan pelanggan (*customer service*). Jadi, agar perusahaan mencapai tingkat kepuasan yang tinggi, mereka mungkin harus memiliki pelanggan yang dilayani oleh karyawan yang merasa puas, agar kepuasan pelanggan tercapai, maka kepuasan karyawan adalah sangat penting dan mendasar.

Menurut Kaplan dan Norton terdapat beberapa elemen dari kepuasan karyawan yaitu:

* 1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan (*Involvement with decision*)
  2. Pangakuan atas pekerjaan yang baik (*Recognition for doing a good job*)
  3. Akses kepada informasi yang cukup untuk bekerja dengan baik (*Access to sulficient information to do the job well*)
  4. Dorongan aktif agar kreatif dan menggunakan inisiatif (*Active and couragement to be creative and use inisiative*)
  5. Dukungan atasan (*support level from staff function*)
  6. Kepuasan menyeluruh terhadap perusahaan (*Overall satisfaction with company*)

Para ahli dalam psikologi organisasi mengemukakan berbagai model untuk mempelajari tingkah laku manusia. Tingkat kebutuhan yang diusulkan oleh Maslow mungkin merupakan model untuk mempelajari tingkah laku manusia yang paling banyak dianut. Maslow menyarankan urutan-urutan dasar sebagai berikut, yaitu:

1. kebutuhan psikologis dasar
2. Keselamatan dan keamanan
3. Cinta/kasih sayang
4. Penghargaan
5. Aktualisasi diri (*self actualization*)

Urutan-urutan tingkat kebutuhan ini, membantu manajemen di dalam memahami persoalan-persoalan yang menyangkut para karyawan. Mengapa suatu program pelayanan karyawan tidak mendapat dukungan dari para karyawan? Program semacam ini baru bisa berjalan dengan baik jika manajemen telah membuat struktur upah yang baik pula. Ada kebutuhan yang lebih dasar yang ingin dipuaskan oleh karyawan sebelum mereka merasa adanya kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya.

**2.1.13 Kesetiaan Karyawan**

Mengukur kesetiaan karyawan adalah mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pekerjanya untuk seterusnya berada dalam organisasi.

Teori yang mendasari ukuran ini adalah bahwa organisasi melakukan investasi jangka panjang pada para karyawannya, sehingga setiap penyimpangan yang tidak diinginkan merupakan kerugian di dalam model intelektual bisnis. Karyawan setia jangka panjang membawa nilai organisasi, pengetahuan proses organisasi, dan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan. Kesetiaan karyawan umumnya diukur dengan menggunakan Rasio Perputaran Pegawai (*Labor Turnover*).

Untuk mempertahankan kesetiaan karyawan, manajemen harus mampu mengerti keinginan karyawan, dalam hal ini kebutuhan manusia (human needs), meskipun keinginan ini bisa bermacam-macam, beberapa keinginan (*wants*) berikut ini yang umum dinyatakan, yang terdiri dari:

1. Gaji/upah yang baik

Gaji bisa dipakai untuk memuaskan kebutuhan fisiologis, social, maupun egoistis. Karena itu tidak heran kalau sebagian besar pegawai menginginkan gaji yang tinggi dari pekerjaannya.

1. Pekerjaan yang aman secara ekonomis

Pekerjaan yang memberikan penghasilan yangmerupakan salah satu harapan para karyawan. Keinginan ini bisa dibuktikan dari banyaknya peminat untuk menjadi pegawai negeri (karena adanya jaminan pensiun)

1. Rekan kerja yang kompak

Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan sosial. Seorang karyawan mungkin keberatan untuk dipromosikan, hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan kerja yang kompak.

1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan

Keinginan ini berasal dari kebutuhan egoistis, yang bisa diwujudkan dengan pujian, hadiah (dalam bentuk uang maupun tidak), diumumkan kepada rekan-rekan sekerjanya dan sebagainya.

1. Pekerjaan yang berarti

Keinginan ini merupakan perwujudan dari kebutuhan untuk berprestasi. Mungkin pada abad ini keinginan ini agak sukar terpenuhi, terutama dengan timbulnya spesialisasi yang tajam.

1. Kesempatan untuk maju

Meskipun mungkin tidak semua karyawan ingin dipromosikan (karena alasan sosial) tetapi pada umumnya setiap orang menginginkan untuk maju dalam hidupnya.

1. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik

Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*). Tempat kerja yang nyaman dan menariksebetulnya lebih merupakan suatu *prestise* (simbol status), dan pengalokasian hal-hal yang bersifat status simbol juga cukup sukar, sebagaimana pengalokasian dana.

1. Pimpinan yang adil dan bijaksana

Pimpinan yang baik menjamin bahwa pekerja akan tetap bisa dipertahankan (*physiological and security needs*). Demikian juga pimpinan yang tidak berat sebelah, akan menjamin ketenangan kerja.

1. Pengarahan dan perintah yang wajar

Kedua hal ini sebenarnya juga tidak bisa dipisahkan dari pimpinan yang bijaksana. Pengarahan diperlukan menjaga agar pelaksanaan tidak menyimpang, dan perintah yang wajar diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan.

1. Organisasi/tempat kerja yang dihargai masyarakat

Keinginan ini merupakan pencerminan dari kebutuhan sosial.

**2.1.14 Produktivitas Karyawan**

Produktivitas merupakan suatu ukuran hasil dari pengaruh menyeluruh dari meningkatkan keahlian dan oral karyawan, meningkatkan proses intern, dan memuaskan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan karyawan dengan jumlah karyawan yang digunakan untuk memproduksi output tersebut.

Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pegawai. Ukuran ini menunjukkan berapa banyak output yang dapat dihasilkan per karyawan. Sementara karyawan dan organisasi menjadi lebih efektif didalam menjual volume yang lebih tinggi dan peringkat produk dan jasa nilai tambah yang lebih tinggi, pendapatan per karyawan harus naik.

* + 1. **Kepuasan Pelanggan**

Pelanggan memasuki situasi jual-beli dengan harapan-harapan tertentu. Pelanggan mempunyai angan-angan tentang perasaan yang ingin mereka rasakan ketika mereka menyelesaikan suatu tranksaksi atau ketika mereka menggunakan barang yang mereka beli ataupun ketika menikmati pelayanan yang telah mereka bayar. Mencapai tingkat kepuasan pelanggan tertinggi adalah tujuan utama pemasaran.

Pada kenyataannya, akhir-akhir ini banyak perhatian tercurah pada konsep kepuasan “total”, yang implikasinya adalah mencapai kepuasan sebagian saja tidaklah cukup untuk membuat pelanggan setia dan kembali lagi. Ketika pelanggan merasa puas akan pelayanan yang didapatkan saat proses transaksi dan juga puas akan barang atau jasa yang mereka dapatkan, besar kemungkinan mereka akan kembali lagi dan melakukan pembelian-pembelian yang lain dan juga akan merekomendasikan pada teman-teman dan keluarganya tentang perusahaan tersebut dan produk-produknya. Juga kecil kemungkinannya mereka berpaling ke pesaing-pesaing perusahaan. Mempertahankan kepuasan pelanggan dari waktu ke waktu akan membina hubungan yang baik dengan pelanggan. Hal ini dapat meningkatkan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang (Daryanto, 2012:284).

Namun demikian, perusahaan harus berhati-hati agar tidak terjebak pada keyakinan bahwa pelanggan harus dipuaskan tak peduli berapapun biayanya. Tidak semua pelanggan memiliki nilai yang sama bagi perusahaan. Beberapa pelanggan layak menerima perhatian dan pelayanan yang lebih dibandingkan pelanggan lain. Ada pelanggan yang tidak akan pernah memberikan umpan balik tak peduli berapa banyak perhatian yang kita berikan pada mereka, dan tak peduli berapa puasnya mereka. Dengan demikian, antusiasme tentang kepuasan pelanggan harus didukung oleh analisa-analisa yang tajam.

Pengertian kepuasan pelanggan, tidak mudah untuk dirumuskan sebab menurut Susan Fournier dan David Glen Mick dalam Doelhadi (2010:56), kepuasan pelanggan digambarkan sebagai:

1. Merupakan proses yang dinamis.
2. Kepuasan memiliki dimensi sosial yang kuat.
3. Di dalam kepuasan mengandung komponen makna dan emosi yang integral.
4. Proses kepuasan bisa bergantung pada konteks dan saling berhubungan antara berbagai paradigma, model dengan mode.
5. Kepuasan produk selalu berkaitan dengan kepuasan hidup dan kualitas hidup itu sendiri.

Richard Oliver dalam Barnes (2010:56), menyatakan bahwa kepuasan pelanggan, sebenarnya merupakan tanggapan yang diberikan oleh pelanggan atas terpenuhinya kebutuhan, sehingga memperoleh kenyamanan. Dengan pengertian itu, maka penilaian terhadap suatu bentuk keistimewaan/kelebihan dari suatu barang/jasa ataupun barang/jasa itu sendiri, dapat memberikan suatu tingkat ke nyamanan yang berhubungan dengan pemenuhan suatu kebutuhan, termasuk pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan harapan, atau pemenuhan kebutuhan yang dapat melebihi harapan pelanggan.

Kunci utama yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, adalah interaksi antara produsen/perusahaan dengan pelanggan yang mempunyai kualitas rangsangan terhadap perasaan nyaman, yang dirasakan oleh pelanggan. Dengan keadaan itu, maka faktor yang dapat mempengaruhi dapat diidentifikasi dalam 5 level, yang di dalamnya akan melibatkan semakin banyak kontak antar pribadi dengan para karyawan dan penyedia jasa. Kelima level yang dimaksudkan adalah:

1. Produk atau jasa inti.
2. Sistem dan pelayanan pendukung.
3. Kinerja teknis.
4. Elemen interaksi dengan pelanggan.
5. Elemen emosional dimensi efektif pelayanan.

Daryanto (2012:285) menyatakan bahwa perasaan puas pelanggan timbul ketika konsumen membandingkan persepsi mereka mengenai kinerja produk atau jasa dengan harapan mereka. Tse *and* Wilson dalam Daryanto (2012:285) menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan adalah respon pelanggan terhadap ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Lebih jauh lagi Tse *and* Wilson menguraikan dua variabel utama yang menentukan kepuasan pelanggan, yaitu *expectations* dan *perceived performance*. Apabila *perceived performance* melebihi *expectations* maka pelanggan akan puas, tetapi apabila sebaliknya maka pelanggan merasa tidak puas. Kotler *and* Keller (2016:136), menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kekecewaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya.

Dari beberapa uraian tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan konsumen dihasilkan dari proses perbandingan antara kinerja yang dirasakan dengan harapannya, yang menghasilkan *disconfirmation paradigm.* Fornell *et al*. dalam Daryanto (2012:285) dalam temuannya menyebutkan bahwa :

1. Kepuasan konsumen secara menyeluruh adalah hasil evaluasi dari pengalaman konsumsi sekarang yang berasal dari keandalan dan standarisasi pelayanan.
2. Kepuasan konsumen secara menyeluruh adalah hasil perbandingan tingkat kepuasan dari usaha yang sejenis.
3. Bahwa kepuasan konsumen secara menyeluruh diukur berdasarkan pengalaman dengan indikator harapan secara keseluruhan, harapan yang berhubungan dengan kebiasaan, dan harapan yang berhubungan dengan keterandalan jasa tersebut.
4. Menurut Kotler (2016:57) bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Jadi, tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Dari uraian yang telah dipaparkan di atas, maka untuk kepentingan penelitian ini dapat ditetapkan faktor-faktor yang ada relevansinya dengan penelitian ini dan disesuaikan dengan permasalahan yang diteliti, yaitu (1) faktor keandalan (*reliability*), (2) faktor ketanggapan (*responsivenes*), (3) faktor keyakinan (*assurance*), (4) faktor empati (*emphaty*), dan (5) faktor berwujud (*tangible*). Item pertanyaan dalam penelitian ini dengan meminta karyawan merespon dan mempersepsikan kepuasan konsumen yaitu pasien atau konsumen pengguna jasa rumah.

Oliver *and* De Sarbo dalam Daryanto (2012:285) memandang tingkat kepuasan (*satisfaction*) timbul karena adanya suatu transaksi khusus antara produsen dengan konsumen yang merupakan kondisi psikologis yang dihasilkan ketika faktor emosi mendorong harapan (*expectations*) dan disesuaikan dengan pengalaman mengkonsumsi sebelumnya (*perception*). Selain itu menurut Zeithaml *et al*. dalam Daryanto (2012:286)kepuasan pelanggan merupakan perbandingan antara layanan yang diharapkan (*expectations*) dengan kinerja (*perceived performnce*) Selain teori *expectacy disconfirmation model* yang sudah dikenal, masih ada beberapa teori tentang kepuasan yakni *equity theory* dan *atribution theory*.

Menurut teori *equity*, seseorang akan merasa puas bila rasio hasil (*outcome*) yang diperolehnya dibandingkan dengan input yang digunakan, dirasakan *fair* atau adil. Dengan kata lain, kepuasan terjadi apabila konsumen merasakan bahwa rasio hasil terhadap inputnya (*outcome* dibandingkan dengan input) proporsional terhadap rasio yang sama yang diperoleh orang lain (Oliver *and* De Sarbo, 1988), sedangkan *atribution theory* berasal dari teori Weiner (1971) yang dikembangkan oleh Oliver *and* De Sarbo (1988) dan Engel *et al*. (1990) dalam Daryanto (2012:286) Teori ini menyatakan bahwa ada tiga dimensi yang menentukan keberhasilan atau kegagalan *outcome*, sehingga dapat ditentukan apakah suatu pembelian memuaskan atau tidak memuaskan. Ketiga dimensi tersebut adalah:

1. *Stabilitas* atau *variabilitas*. Apakah faktor penyebabnya sementara atau permanen.
2. *Locus of causality*. Apakah penyebabnya berhubungan dengan konsumen (*external atribution*) atau dengan pemasar (*internal atribution*). *Internal* *atribution* seringkali dikaitkan dengan kemampuan dan usaha yang dilakukan oleh pemasar, sedangkan *external atribution* dihubungkan dengan berbagai teori seperti tingkat kesulitan suatu tugas (*task difficulty*) dan faktor keberuntungan.
3. *Controllability*. Apakah penyebab tersebut berada dalam kendali ataukah dihambat oleh faktor luar yang tidak dapat dipengaruhi.

**2.1.15.1 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan**

Menurut Zheithaml *and* Bitner (2003:87) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, antara lain:

1. Fitur produk dan jasa

Kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa secara signifikan dipengaruhi oleh evaluasi pelanggan terhadap fitur produk atau jasa. Untuk jasa perbankan, fitur yang penting meliputi karyawan yang sangat membantu dan sopan, ruang transaksi yang nyaman, sarana pelayanan yang menyenangkan, dan sebagainya. Dalam melakukan studi kepuasan, banyak perusahaan menggunakan kelompok fokus untuk menentukan fitur dan atribut penting dari jasa dan kemudian mengukur persepsi pelanggan terhadap fitur tersebut. Penelitian juga menunjukkan bahwa pelanggan jasa akan membuat *trade-off* antara fitur jasa yang berbeda (misalnya, tingkat harga dengan kualitas, atau dengan keramahan karyawan), tergantung pada tipe jasa yang dievaluasi dan tingkat kekritisan jasa.

1. Emosi pelanggan

Emosi juga dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap produk atau jasa. Emosi ini dapat stabil, seperti keadaan pikiran atau perasaan atau kepuasan hidup. Pikiran atau perasaan pelanggan (*good mood* atau *bad mood*) dapat mempengaruhi respon pelanggan terhadap jasa. Emosi spesifik juga dapat disebabkan oleh pengalaman konsumsi, yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap jasa. Emosi positif seperti perasaan bahagia, senang, gembira akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Sebaliknya, emosi negatif seperti kesedihan, duka, penyesalan dan kemarahan dapat menurunkan tingkat kepuasan.

1. Atribusi untuk keberhasilan atau kegagalan jasa

Atribusi penyebab yang dirasakan dari suatu peristiwa mempengaruhi persepsi dari kepuasan. Ketika pelanggan dikejutkan dengan hasil (jasa lebih baik atau lebih buruk dari yang diharapkan), pelanggan cenderung untuk melihat alasan, dan penilaian mereka terhadap alasan dapat mempengaruhi kepuasan.

1. Persepsi terhadap kewajaran dan keadilan (*equity and fairness*)

Kepuasan pelanggan juga dipengaruhi oleh persepsi pelanggan terhadap kewajaran dan keadilan. Pelanggan bertanya pada diri mereka: Apakah saya diperlakukan secara baik dibandingkan dengan pelanggan lain? Apakah pelanggan lain mendapat pelayanan yang lebih baik, harga yang lebih baik, atau kualitas jasa yang lebih baik? Apakah saya membayar dengan harga yang wajar untuk jasa yang saya beli? Dugaan mengenai *equity* dan *fairness* adalah penting bagi persepsi kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa.

1. Pelanggan lain, keluarga, dan rekan kerja

Kepuasan pelanggan juga dipengaruhi oleh orang lain. Misalnya, kepuasan terhadap perjalanan liburan keluarga adalah fenomena yang dinamis, dipengaruhi oleh reaksi dan ekspresi oleh anggota keluarga selama liburan. Kemudian, apakah ekspresi kepuasan atau ketidakpuasan anggota keluarga terhadap perjalanan dipengaruhi oleh cerita yang diceritakan kembali diantara keluarga dan memori mengenai suatu peristiwa.

Sedangkan menurut Garvin dalam Kadir (2010:110) faktor yang sering digunakan untuk mengevaluasi kepuasan terhadap suatu produk antara lain, meliputi:

1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti (*core product*) yang dibeli
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yakni karakteristik sekunder atau pelengkap
3. Kehandalan (*reliability*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kegagalan atau kerusakan dalam penggunaannya
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to spesifications*), yaitu sejauhmana karakteristik desain operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya
5. Daya tahan (*durability*) yang berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan
6. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, dan kemudahan penggunaan, serta penanganan keluhan yang memuaskan
7. Estetika, yakni daya tarik produk oleh panca indera
8. Kualitas yang dipersepsikan, yakni citra dan reputasi produk serta tanggungjawab perusahaan terhadapnya

Untuk jasa yang tidak berwujud (*intangible*), konsumen umumnyamenggunakan atribut (Parasuraman *et al*., dalam Zeithaml *and* Bitner, 2003:93)seperti berikut:

1. *Reliability*, yakni kemampuan untuk melakukan pelayanan yang dijanjikan secara baik dan benar
2. *Responsiveness*, yaitu keinginan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat kepada pelanggan
3. *Assurance*, yakni pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki karyawan
4. *Empathy*, yakni perhatian, pelayanan pribadi yang diberikan kepada pelanggan.
5. *Tangibles*, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, personalia, dan bahan tertulis.

Para peneliti menyatakan bahwa atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan disesuaikan dengan produknya. Misalnya, untuk produk mobil, atribut yang dipertimbangkan seperti, reliabilitas, *serviceability*, prestise, *durability*, *functionality*, dan mudah digunakan. Sementara untuk makanan yang dipertimbangkan misalnya rasa, kesegaran, aroma dan sebagainya ( Zeithaml *and* Bitner, 2003:198). Menurut Irawan (2004 : 37), faktor – faktor yang pendorong kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas produk, pelanggan puas kalau setelah membeli dan menggunakan produk tersebut ternyata kualitas produknya baik.
2. Harga, untuk pelanggan yang sensitive, biasanya harga murah adalah sumber kepuasan yang penting karena pelanggan akan mendapatkan value for money yang tinggi.
3. *Service quality*, kepuasan terhadap kualitas pelayanan biasanya sulit ditiru. Kualitas pelayanan merupakan driver yang mempunyai banyak dimensi, salah satunya yang popular adalah SERVQUAL.
4. *Emotional Factor*, pelanggan akan merasa puas (bangga) karena adanya emosional value yang diberikan oleh brand dari produk tersebut.
5. Biaya dan kemudahan, pelanggan akan semakin puas apabila relative mudah, nyaman dan efisien dalam mendapatkan produk atau pelayanan.

[Faktor-faktor](http://skripsi-manajemen.blogspot.com/2011/03/faktor-mempengaruhi-kepuasan-konsumen.html) yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan menurut Gaspersz dalam Nasution (2015 : 50) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan dan keinginan yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan pelanggan ketika ia sedang mencoba melakukan transaksi dengan produsen/pemasok produk (perusahaan). Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginannya besar, harapan atau ekspektasi pelanggan akan tinggi, demikian pula sebaliknya.
2. Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dari perusahaan maupun pesaing-pesaingnya.Pengalaman dari teman-teman, dimana mereka akan menceritakan kualitas produk yang akan dibeli oleh pelanggan itu. Hal ini jelas.
3. Mempengaruhi persepsi pelanggan terutama pada produk-produk yang dirasakan berisiko tinggi.
4. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran juga mempengaruhi persepsi pelanggan. Orang-orang di bagian penjualan dan periklanan seyogianya tidak membuat kampanye yang berlebihan melewati tingkat ekspetasi pelanggan.
   * 1. **Analisis *SWOT***

Analisis *SWOT* merupakan metode yang digunakan untuk menganalisa kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi dari faktor internal serta situasi ancaman (*threat*) dan peluang (*opportunity)* dari faktor eksternal organisasi. Analisis ini didasarkan atas pemahaman tentang bagaimana membantu organisasi dalam memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada. Serta sekaligus meminimalkan kelemahan internal dan turut mengantisipasi ancaman yang timbul (Rangkuti 2014:20). SWOT merupakan identifikasi faktor internal (*strength and weakness*) dan faktor eksternal (*opportunity and threat*) dari organisasi secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Hasil identifikasi tersebut diperbandingkan untuk memaksimalkan *strength and opportunity* dan meminimalkan *weakness and threat* guna mencapai strategi yang optimal.

* + - 1. **Eksternal Analisis Audit**

Strategi menghubungkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungannya. Analisis faktor eksternal merupakan salah satu faktor yang utama dalam merumuskan proses perumusan strategi.

Tujuan dari tahap ini adalah melakukan identifikasi terhadap peluang yang bermanfaat bagi rumah sakit untuk menghadapi ancaman yang akan terjadi, sehingga proses penyusunan rencana strategis dapat mempertimbangkan langkah-langkah yang tepat untuk meraih peluang yang ada atau menghadapi ancaman yang akan terjadi.

Fred David (2011:62) menyebutkan ada 5 faktor kunci yang perlu dianalisa, yakni:

1. Faktor ekonomi
2. Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan
3. Faktor Pemerintah dan Politik
4. Faktor Perkembangan Ilmu dan Teknologi
5. Faktor Kompetisi

Kelima faktor tersebu mempengaruhi peluang dan ancaman bagi sebuah rumah sakit ataupun lebih kecil lagi yakni pelayanan dalam satu bagian di rumah sakit. Peranan faktor kunci dalam mempengaruhi peluang dan ancaman terhadap suatu organisasi David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003:113) sebelum perusahaan memulai perumusan strategis, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk melakukan identifikasi terhadap kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Lebih lanjut dijelaskan pengamatan lingkungan eksternal meliputi: (1) Kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energy dan informasi, (2) Kekuatan teknologi yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah, (3) Kekuatan hokum politik yang mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan yang berlaku, (4) Kekuatan sosiokultural yang mengatur nilai-nilai budaya setempat.

* + - 1. **Internal Analisis Audit**

Seperti yang telah diutarakan proses perumusan strategis yang dijalankan dimulai dari pengkajian lingkungan eksternal ataupun lingkungan internal. Lingkungan internal perusahaan menjadi dasar bagi manajemen dalam menetukan strategis yang dipilih. Hasil dari analisis pengkajian tersebut akan memberikan masukan untuk analisa pengkajian pemilihan opsi bagi penetapan keputusan strategis, tentu dalam kaitannya dengan mempertimbangkan arahan dari visi, misi, tujuan dan budaya organisasi.

Tujuan dari pengkajian analisa lingkungan internal ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari rumah sakit, pada tahap ini perusahaan melakukan survey terhadap rantai nilai perusahaan yang mencakup survey terhadap infrastruktur perusahaan, sumber daya manusia, pengembangan teknologi, proses pengadaaan, manajemen operasi, aktivitas pemasaran, aktivitas pelayanan terhadap pelanggan.

Ismail Solihin (2012:153) menjelaskan tahap survei ini meliputi survei kekuatan sumber daya dana atau kemampuan keuangan, sumber daya manusia, yang ada diperusahaan, survey terhadap pelanggan dan karyawan. Lebih lanjut dijelaskan penilaian diberikan untuk menentukan apakah kinerja yang ditujukan sumber daya perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan dibandingkan pesaing yang ada dalam satu lingkungan industry pelayanan yang sama.

* + - 1. **Tahap *Input Stage***

Pada tahap input stage disusun atau dibuat: *Internal Factor Evaluation Matrix (IFE Matrix), External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)* dan *Competitive Profile Matrix (CPM Matrix)*.

*IFE Matrix, EFE Matrix* dan *CPM Matrix*, merupakan langkah terakhir dalam melaksanakan audit manajemen strategis internal. *IFE Matrix* menyediakan informasi penting bagi perumusan strategi. Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Seperti halnya *EFE Matrix* dan *CPM Matrix, IFE Matrix* dapat dikembangkan dalam 5 langkah, yakni:

1. Membuat daftar faktor-faktor internal sejumlah 10 atau lebih faktor yang mengidentifikasikan kekuatan maupun kelemahan organisasi secara spesifik (persentase, rasio, atau angka-angka perbandingan)
2. Memberi bobot pada setiap faktor berkisar 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sengat penting). Bobot menandakan signifikan relatif faktor tertentu bagi keberhasilan industry perusahaan. Faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi diberi bobot tertinggi, terlepas apakah faktor utama tersebut berupa kelemahan atau kekuatan internal. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberi peringkat 1 sampai denga 4 pada setiap faktor untuk mengidentifikasikan faktor tersebut sangat lemah (peringkat 1), lemah (peringkat 2), kuat (peringkat 3) dan sangat kuat (peringkat 4). Kelemahan mendapat peringkat 1 atau 2, sedangkan kekuatan mendapat peringkat 3 atau 4. Sehingga peringkat berbasis perusahaan, sedangkan bobot berbasis industry
4. Mangalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
5. Menjumlahkan skor bobot masing-masing variable untuk memperoleh skor bobot total organisasi.
   * + 1. **Tahap Pencocokan**

Pencocokan rumusan strategis dilakukan untuk mempertimbangkan 3 (tiga) hal yaitu: (1) Dimana posisi perusahaan sekarang, (2) kemana arah posisi perusahaan yang akan dituju, (3) Bagaimana upaya kita untuk mencapai posisi tersebut. Pada tahap ini ada beberapa metode yang digunakan untuk mencocokkan strategis mana yang sebaiknya digunakan:

1. *Strength Weakness Opportunity and Threat (SWOT) Matrix*
2. *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*
3. *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*
4. *Internal – Eksternal (IE) Matrix*
5. *Grand Strategis (GS) Matrix*

Pada penelitian ini strategis yang akan digunakan adalah *SWOT Matrix,* penjelasannya sebagai berikut:

1. *Strength Weakness Opportunity and Treath (SWOT) Matrix*

Sofjan Assauri (2013:70) *SWOT* strategis merupakan ringkasan dari kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dikaitkan dengan peluang dan ancaman lingkungan. Analisa SWOT merupakan suatu kerangka penganalisaan yang terintegrasi secara internal perusahaan dan lingkungan eksternal. Proses pencocokan faktor internal dan eksternal dapat diuraikan lebih detail. Ismail Solihin (2012:170) menguraikan sebagai berikut:

1. *Strength Opportunity (SO) Strategis*:

Merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan dapat menggunakan kekuatan (*strength*) yang mereka miliki untuk memanfaatkan berbagai peluang (*opportunity*).

1. *Strength Threat (ST) Strategis*:

Merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan dapat menggunakan kekuatan (*strength*) yang mereka miliki untuk menghindari berbagai ancaman (*treath*).

1. *Weakness Opportunity (WO) Strategis*:

Merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan dapat memanfaatkan berbagai peluang (*opportunity*) yang ada di lingkungan eksternal dengan cara mengatasi berbagai kelemahan (*weakness*) sumber daya internal yang dimiliki perusahaan saat ini.

1. *Weakness Threat (WT) Strategis*:

Merupakan berbagai strategi yang pada dasarnya bersifat bertahan (defensive) serta bertujuan untuk meminimalkan berbagai kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

* + - 1. **Tahap Keputusan**

Setelah melalui tahap-tahap analisis dan tahap pencocokan, selanjutnya adalah tahap keputusan. Pada tahap ini menggabungkan data yang diperoleh dari *EFE Matrix, IFE Matrix*, dan *Competitive Profile Matrix* ditahap satu, dan hasil pencocokan di tahap dua dengan menggunakan *SWOT Matrix*.

Proses penggabungan dari pemilihan alternatif strategi untuk menentukan positioning dari semua alternative strategi berdasarkan tahap – tahap pemilihan strategi, sehingga dapat menemukan alternative strategis untuk untuk diputuskan dalam pemilihan keputusan strategis.

* + 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu disampaikan untuk melihat perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya melalui variable-variabel penelitian yang digunakan, sehingga dapat memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada tabel dibawah ini

**Tabel 2.2**

**Data Peneliti Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **JUDUL DAN PENULIS** | **HASIL** | **PERSAMAAN** | **PERBEDAAN** |
| 1. | *Internal Marketing*: Dampak *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment* pada *Customer Satisfaction*  Ribhan 2011 (Tesis) | Pemasaran internal secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan konsumen,  serta kepuasan kerja secara positif juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi | Pentingnya peran karyawan dalam melayani konsumen, objek penelitian rumah sakit | Objek lokasi penelitian berbeda, Metode penelitian yaitu penelitian kuantitatif |
| 2. | Pemasaran Internal Sebagai Pendorong Pencapaian Keunggulan Bersaing Berkesinambungan Perusahaan  Vera Rusdy 2010 (Tesis) | Penelitian ini menunjukkan ada pengaruh signifikan antara keterlibatan karyawan, peran rekan strategis manajemen SDM, dan keunggulan bersaing berkesinambungan bagi perusahaan | Konsep dari pemasaran internal didasarkan oleh ide bahwa karyawan sebagai konsumen | Lokasi penelitian berbeda, Metode penelitian yaitu kuantitatif, penelitian ini fokus pada keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan |
| 3. | Pengaruh Kesadaran dan Penerapan Internal Marketing Terhadap Kepuasan Kerja (studi pada karyawan administrasi universitas Kristen satya wacana)  Yan Hatulely 2013  (Tesis) | Hasil penelitian menemukan bahwa kesadaran tidak berpengaruh pada penerapan internal marketing, kesadaran internal marketing tidak berpengaruh pada kepuasan kerja dan terdapat pengaruh positif yang signifikan dari penerapan internal marketing terhadap kepuasan kerja | Internal marketing adalah proses pelayanan yang berorientasi untuk pemenuhan kepuasan pelanggan | Objek penelitian berbeda, lokasi penelitian berbeda, metode penelitian kuantitatif |
| 4. | Analisa Pengaruh *Internal Marketing* Terhadap *Organizational Performance* Dengan *Rebranding* dan *Market Orientation* Sebagai *Variable* *Intervening* pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort  Vicke Victory  Dan Diah Dharmayanti 2014  (Jurnal) | Internal marketing merupakan variable yang penting dan berpengaruh signifikan terhadap rebranding dan market orientation. Market orientation juga berpengaruh signifikan terhadap organizational performance | Pentingnya internal marketing terhadap organizational performance | Objek penelitian berbeda, lokasi penelitian berbeda, Metode penelitian yaitu kuantitatif |
| 5. | Pengaruh Pemasaran Internal dan Kualitas Layanan Internal terhadap keputusan Pelanggan Internal (studi pada industry kepariwisataan di daerah istimewa Yogyakarta)  Jumadi 2014 (jurnal) | Kepuasan pelanggan internal dipengaruhi oleh pemasaran internal dan kualitas layanan internal. Kualitas layanan memberikan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan pemasaran internal | Pemasaran internal merupakan kegiatan pemasaran yang memfokuskan karyawan sebagai pelanggan internal | Objek penelitian berbeda, lokasi penelitian berbeda, metode penelitian kuantitatif |
| 6. | Pengaruh Pemasaran Internal Terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur  Hendri Sukotjo 2012 (Jurnal) | Penelitian ini menunjukkan bahwa internal marketing bisa menjadi booster untuk loyalitas pelanggan | Pengaruh pemasaran internal pada kepuasan pelanggan | Objek penelitian berbeda, lokasi penelitian berbeda, metode penelitian kuantitatif |
| 7. | *Modeling Internal Marketing and Employee Loyalty: A Quantitative Approach*  *Yu-Chuan Chen*  *and Shinyi Lin 2013*  *(Journal)* | *The test results show the strong role of internal marketing on employee loyalty* | *Subject researce healthcare organization* | *Global journal for healthcare public* |

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Karyawan memegang peranan penting dalam memberikan pelayanan. Schroeder (2000:135) menyatakan bahwa kunci untuk mencapai profitabilitas perusahaan dikaitkan dengan fokus pada pelanggan dan karyawan sebagai bagian yang terpenting. Pemasaran internal merupakan senjata yang strategis yang membantu mencapai kualitas pelayanan yang sangat baik sehingga menciptakan kepuasan pelanggan/pasien yang lebih baik pula. Dalam pemasaran internal, "produk"nya bukan hanya suatu rencana tertentu yang dibuat oleh manajer kepada para pelanggan internalnya. Mekanisme pemasaran internal memastikan bahwa melalui riset pasar internal dan desain pelayanan dan produk internal yang responsif, pelanggan internal (karyawan) memperoleh sumber daya dan dukungan yang mereka perlukan untuk bisa melayani pelanggan/pasien dengan cara terbaik, yang hanya bisa diwujudkan bila mereka terdorong untuk melakukannya.

Ahmed dan Rafiq (2000:145), mengatakan bahwa untuk memuaskan konsumen, Manajemen harus memuaskan karyawannya terlebih dulu. Dalam perusahaan yang bergerak di bidang jasa, peran karyawan sangat menentukan dalam memberikan kepuasan pada pelanggan. Hal ini dikarenakan proses produksi dan konsumsi pada jasa terjadi secara simultan.

Pemasaran jasa akan lebih mudah dipahami dengan pendekatan elemen-elemen gabungan antara produk dan distribusi, yang menekankan pada ketergantungan yang saling menguntungkan (mutualisme) antara elemen-elemen tersebut. Pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk memfokuskan perhatian pada pentingnya peran karyawan dalam melayani konsumen.

Pemasaran internal suatu proses komunikasi, dan menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pelanggan. Karyawan adalah dianggap sebagai mitra perusahaan yang bekerjasama dengan perusahaan untuk menyediakan produk dan layanan kepada pelanggan eksternal. Schroeder (2000:135) menyatakan bahwa kunci untuk mencapai profitabilitas jasa dikaitkan dengan fokus pada pelanggan dan karyawan sebagai bagian yang terpenting. Manajemen sering hanya berfokus pada seperangkat tujuan atau posisioning jasa tanpa memperhatikan permasalahan sebenarnya. Manajer sebaiknya berfokus pada karyawan lini depan yang menyajikan jasa, teknologi yang mendukungnya, pelatihan dan kepuasan pelanggan.

Loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan. Jika pelanggan merasa puas, mereka tidak hanya akan melakukan pembelian ulang tapi mereka juga akan memberitahukannya pada orang lain sehingga hal ini kiranya akan lebih efektif dibandingkan program promosi yang lain. Sehinga, kepuasan pelanggan tidak hanya dipengaruhi oleh external service value, tapi juga dipengaruhi bagaimanan kepuasan karyawan dan komitmen organisasi serta pemasaran internal.

Hussein Mohammad (2012 : 92) mengangkat lima hal yang sangat penting bagaimana internal marketing dapat memuaskan karyawan di Rumah Sakit, yaitu :

1. Seleksi dan Penempatan

Manajemen rumah sakit sangat ingin menempatkan staf dalam posisi kerja yang sesuai dengan spesialisasinya. Manajemen rumah sakait sangat ingin menarik karyawan yang memiliki kemampuan untuk menghadapi pasien. Rumah sakit ingin mengikuti prosedur dan seleksi sasaran dan penunjukan staf yang spesifik, manajemen sangat ingin mempekerjakan karyawan yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk penyediaan kualitas layanan kesehatan, manajemen merasa bahwa rumah sakit memperkerjakan karyawan adalah keputusan yang tepat, manajemen sangat ingin memberikan lingkungan kerja yang sesuai.

1. Pendidikan dan Pelatihan

Rumah sakit bekerja pada pengembangan jika stafnya mencapai kinerja yang lebih baik. Rumah sakit mempertimbangkan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan staf sebagai investasi. Proses pengembangan pengetahuan dan keterampilan staf merupakan proses yang terus berlanjut di rumah sakit. Rumah sakit tertarik pada pendidikan karyawannya “mengapa mereka melakukan ini” dan hanya “bagaimana menyelesaikan tindakan ini”. Staf menerima pelatihan untuk dapat melakukan pelayanan kesehatan dengan benar, rumah sakit sangat fleksibel dalam memenuhi kebutuahan staf yang berbeda.

1. Dukungan Manajemen

Prestasi saya diapresiasi oleh manajemen rumah sakit, manajemen memberi staf kesempatan untuk promosi, manajemen yang tertarik dengan saran saya yang mengarah pada perubahan lingkungan kerja, manajemen ingin memberi staf bisnis yang lebih baik yang mungkin efisien dalam pengiriman, manajemen berusaha keras untuk membuat pekerjaan staf menyenangkan, supervisor dan manajer langsung merasa bangga bahwa staf adalah bagian dari rumah sakit ini.

1. Tunjangan dan Penghargaan

Sistem pengukuran kinerja dan insentif di rumah sakit didorong untuk bekerja dengan baik, rumah sakit sangat ingin mengukur dan menghargai kinerja karyawan yang berkontribusi untuk mencapai visinya, rumah sakit bergantung pada penggunaan data dan informasi yang dikumpulkan dari staf untuk memperbaiki pekerjaan mereka. Rumah sakit memberi tahu staf tentang pentingnya peran layanan yang mereka lakukan, staf rumah sakit yang memberikan layanan terbaik, mereka akan mendapatkan pahala yang baik.

1. Kebijakan Retensi

Jika rumah sakit bisa menarik pegawai baru dan membayar lebih sedikit dari jabatan saya, manajemen tidak akan melakukannya. Manajemen menunjukkan ketertarikan kepada saya yang besar, jika saya memutuskan untuk mengundurkan diri, manajemen akan meyakinkan saya untuk tinggal, manajemen tertarik pada pembayaran gaji yang pantas saya dapatkan.

Berdasarkan pembahasan diatas, maka dapat dibuat pengembangan model dengan Kerangka Pemikiran sebagai berikut :

*Company*

*External Marketing*

*Internal Marketing*

*Employee* *Costumer*

*Interactive Marketing*

Seleksi dan Penempatan

Ahmed and Rafiq (2000:145)

Schroeder (2000:67)

**Kepuasan Karyawan**

Pendidikan dan Pelatihan

Dukungan Manajemen

Tunjangan dan Penghargaan

**Kepuasan Pelanggan**

Kebijakan Retensi

Kotler and Keller (2016 : 435)

Hussein Mohammad (2012 : 94)

**Gambar 2.2**

**Kerangka Pemikiran**

Dalam penelitian tentang *internal marketing* di Rumah Sakit Advent, maka Alur Pikir penelitian ini melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. *Input:*

Penulis melakukan kajian untuk melihat sejauh mana *internal marketing* sudah berjalan, sehingga dapat memberikan masukan kepada manajemen dalam pengembangan karyawan untuk meningkatkan kepuasan pasien.

1. *Proces*:

Pemasaran internal adalah filosofi dari sebuah metode memperlakukan karyawan sehingga mereka dapat melayani konsumen dengan baik. Defenisi ini menekankan pentingnya memuaskan kebutuhan karyawan agar dapat mengembangkan, memotivasi dan mendapatkan kualitas terbaik karyawan dalam melayani konsumen.

Hussein Mohammad (2012 : 92) mengangkat lima hal yang sangat penting dalam internal marketing, yaitu : Seleksi dan penempatan, Pendidikan dan pelatihan, Dukungan manajemen, Tunjangan dan penghargaan, serta Kebijakan retensi.

1. *Output:*

*Output* yang diharapkan dalam penelitian ini adalah dihasilkannya suatu sistem Pengembangan *Internal Marketing* yang dapat diterapkan bagi Rumah Sakit Advent Bandung untuk menghasilkan karyawan yang produktif dan puas yang hasilnya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pasien.

1. *Outcome:*

*Outcome* yang didapat dalam penelitian ini adalah tercapainya tingkat Kepuasan Karyawan dan Kepuasan Pasien. Ahmed dan Rafiq (2000:145), mengatakan bahwa untuk memuaskan konsumen, Manajemen harus memuaskan karyawannya terlebih dulu. Alur Pikir ini dapat digambarkan sebagai berikut:

INPUT

PROSES

OUTPUT

OUTCOME

VISI, MISI, MOTTO DAN BUDAYA

RUMAH SAKIT

RENCANA STRATEGIS

Internal Marketing :

* SELEKSI DAN PENEMPATAN
* PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
* DUKUNGAN MANAJEMEN
* TUNJANGAN DAN PENGHARGAAN
* KEBIJAKAN RETENSI
* KEPUASAN KARYAWAN
* KEPUASAN PASIEN

PENGEMBANGAN PELAKSANAAN INTERNAL MARKETING

**Gambar 2.3**

**Alur Pikir**

Sumber : data diolah

* 1. **Proposisi Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa jauh upaya meningkatkan kepuasan pasien melalui pelaksanaan internal marketing di Rumah Sakit Advent Bandung.

Berdasarkan uraian diatas, maka proposisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan internal marketing di Rumah Sakit Advent Bandung saat ini sudah ada namun belum berjalan secara optimal.
2. Kinerja pencapaian internal marketing belum mencapai hasil yang diharapkan.
3. Kendala / hambatan dalam pelaksanaan internal marketing masih banyak.
4. Pengembangan internal marketing yang optimal dapat meningkatkan kepuasan pasien Rumah Sakit Advent Bandung.