

ANALISIS PEMASARAN INTERNAL DAN KUALITAS PELAYANAN RUMAH SAKIT SWASTA KOTA MAKASSAR

Dian Ekawaty¹, Faisal², Syarif Hidayat Natsir³

^{1,2,3} Prodi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan, Universitas Patria Artha, Indonesia

E-mail: dianekawaty@patria-artha.ac.id,

Patria Artha Journal of Nursing Science (jouNs)

2017. Vol. 4(1)

p-issn: 2549 5674

e-issn: 2549 7545

Reprints and permission:

<http://ejournal.patria-artha.ac.id/index.php/jns>

ABSTRAK

Rumah Sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan masyarakat dituntut untuk senantiasa berubah dan meningkatkan kinerja dengan memperhatikan dinamika lingkungan yang sangat kuat terjadi, seperti pelaksanaan pemasaran internal. **Tujuan:** penelitian ini dilakukan untuk mengetahui makna pengalaman penyelenggara, pelaksana, dan penerima pelayanan, serta menganalisis pemasaran internal terhadap peningkatan kualitas pelayanan di RS Swasta Kota Makassar. **Metode Penelitian:** pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) kepada partisipan dan penelusuran dokumen, menggunakan metode wawancara semi terstruktur dengan menggunakan pertanyaan terbuka (open-ended questions). Tahapan proses wawancara terdiri atas tiga fase, yaitu: fase orientasi, fase kerja, dan fase terminasi. **Hasil:** indikator pemasaran internal yang berkontribusi paling besar adalah penghargaan kepada karyawan, namun pihak manajemen rumah sakit masih terkendala dalam beberapa hal untuk menyejahterakan karyawan. Karyawan menyikapi bahwa pemasaran internal sebagai suatu hal yang positif dan dapat menjadi faktor penyebab kepuasan kerja, serta dapat meningkatkan kualitas pelayanan. **Implikasi penelitian:** menjadi pedoman bagi Pemerintah dan pihak yayasan RS agar memperhatikan secara menyeluruh semua lini dalam pelayanan rumah sakit. **Rekomendasi:** diharapkan pihak yayasan RS dan jajaran lebih memperhatikan kesejahteraan SDM kesehatan yang bekerja dalam lingkup RS swasta, serta tidak hanya memperhatikan salah satu lini dalam pelayanan rumah sakit untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Kata kunci: *kualitas pelayanan; pemasaran internal; rumah sakit*

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu bentuk organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan dimana salah satu upaya yang dilakukannya adalah menjadi tujuan rujukan dari pelayanan tingkat bawahnya (UU RS 44 Tahun 2009). Untuk itu, rumah sakit perlu menjaga kualitas layanannya terhadap masyarakat yang membutuhkan. Dalam mewujudkan hal ini, tentu saja tidak mudah karena perlu adanya perbaikan manajemen pengelolaan layanan dan sudah pasti terdapat persaingan yang semakin ketat

antar rumah sakit. Rumah sakit tidak hanya bersaing dengan rumah sakit lain, namun juga bersaing dengan layanan kesehatan yang lain, seperti: rumah bersalin, klinik 24 jam, praktek dokter, praktek bidan swasta, dan pelayanan lain-lainnya.

Manajemen SDM semakin penting di masa yang akan datang disebabkan faktor internal yaitu kebutuhan rumah sakit untuk mendapatkan karyawan yang sesuai, meningkatnya biaya SDM (kompensasi; gaji, insentif, fasilitas, dan lain-lain), tuntutan manajer dan karyawan serta perkembangan dan

perluasan rumah sakit. Sedangkan sebab faktor eksternal yaitu kebijakan pemerintah/*stakeholder*, perkembangan social-ekonomi, dan IPTEK kompetisi dengan pesaing dan pengembangan pasar serta dampak globalisasi. (Chen CK, 2016).

Pemasaran internal adalah kegiatan menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan-karyawan berkualitas melalui hasil pekerjaan yang memuaskan kebutuhan mereka. Pemasaran internal merupakan filosofi yang memperlakukan karyawan sebagai pelanggan serta merupakan strategi mengenai penentuan bentuk produk kerja guna memenuhi kebutuhan manusia. (Berry L. dan Parasuraman A., 2012, *Marketing Service: Competing through Quality*).

Penilaian kualitas di rumah sakit harus meliputi kualitas layanan kesehatan secara menyeluruh termasuk kualitas perawatan medik yang merupakan kegiatan utama di rumah sakit. Penilaian kualitas harus berpijak pada konseptual dan definisi operasional dari apa yang disebut sebagai kualitas itu sendiri. Dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, khususnya di rumah sakit pemerintah dalam hal ini kementerian kesehatan menyusun indikator sederhana untuk mengukur kualitas pelayanan yang seharusnya dapat dilaksanakan pada sebagian besar rumah sakit tanpa mempertimbangkan jenisnya (Mulyadi, 2015).

Ada dua model populer dari kualitas layanan yang digunakan yaitu model kualitas layanan Gronroos dan *Gap models/ servqual*. Model yang diciptakan oleh Gronroos (1984) mencoba untuk memahami bagaimana kualitas layanan yang diberikan dirasakan oleh *customer*. Model ini membagi persepsi *customer* dari setiap layanan tertentu ke dalam dua dimensi yaitu (a) kualitas teknis, yaitu tentang apa yang diterima konsumen, hasil teknis dari proses; dan (b) kualitas fungsional, yaitu tentang bagaimana konsumen menerima hasil teknis, atau apa

yang disebut Gronroos sebagai "kinerja ekspresif layanan". Gronroos menyarankan bahwa dalam konteks pelayanan jasa, kualitas fungsional umumnya dianggap lebih penting daripada kualitas teknis, dengan asumsi bahwa layanan ini disediakan pada tingkat teknis yang memuaskan. Ia juga menunjukkan bahwa dimensi kualitas fungsional dapat dirasakan dengan cara yang sangat subjektif. Model Gronroos adalah penting karena mengingatkan kita bahwa kualitas layanan harus mencakup bagaimana jasa disampaikan ke pelanggan. (Hofman & Worsfold, 2015).

METODE

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif yang dilakukan melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) kepada partisipan dan penelusuran dokumen. Sampel atau partisipan yang dipilih adalah yang dianggap relevan dalam memberikan informasi mengenai analisis pemasaran internal dan kualitas pelayanan di RS Swasta Kota Makassar. Dengan demikian, informasi dapat diperoleh secara akurat dan berdasarkan perspektif pelaku yang terlibat langsung. Teknik pemilihan partisipan pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yang didasarkan pada kebutuhan penelitian.

Teknik wawancara yang digunakan yaitu metode wawancara semi terstruktur dengan menggunakan pertanyaan terbuka (*open-ended questions*), dengan menanyakan topik yang berada pada pedoman wawancara dan selanjutnya menindaklanjuti respon yang diberikan partisipan. Tahapan proses wawancara kepada partisipan terbagi menjadi tiga fase, yaitu: fase orientasi, fase kerja, dan fase terminasi. Cara yang dilakukan untuk memvalidasi dan memperoleh keabsahan data (*trustworthiness*) pada penelitian ini adalah dengan melakukan verifikasi atau konfirmasi data kepada partisipan. Teknik operasional yang dapat meningkatkan keakuratan dalam penelitian ini adalah *credibility, transferability, dependability, dan confirmability*.

HASIL

Gambaran jenis kelamin pada karyawan RS Swasta Kota Makassar merupakan hal yang penting terkait dengan gambaran sumber daya manusia yang ada menunjukkan karyawan yang terbanyak berjenis kelamin perempuan sebanyak 724 orang (64,2%), kemudian jenis kelamin laki-laki sebanyak 439 orang (35,8%). Hal ini menunjukkan jenis kelamin perempuan lebih dominan dibandingkan laki-laki, sumberdaya manusia ini akan mendukung perbaikan kualitas pelayanan di RS Swasta Kota Makassar.

Tingkat pendidikan karyawan RS Swasta Kota Makassar merupakan hal yang penting dalam membangun sumber daya manusia yang kuat sehingga dapat melayani masyarakat dan pemerintah daerah secara baik, efektif dan efisien. Kemudian berpendidikan DIII sebanyak 513 orang (47,5%) Berdasarkan hasil di lapangan berupa gambaran pendidikan karyawan menunjukkan karyawan yang terbanyak berpendidikan S1 sebesar orang (48,3%), dan lainnya sebanyak 650 orang.

Masa kerja karyawan RS Swasta Kota Makassar merupakan gambaran terhadap seberapa besar pengalaman kerja karyawan tersebut di dalam pekerjaannya. Masa kerja karyawan antara kurang dari 5 tahun sebanyak 727 orang (52,5 %), sedangkan masa kerja di atas 5 tahun sebanyak 436 orang (30 %). Status kepegawaian karyawan didominasi oleh pegawai kontrak sebanyak 812 atau 85,8 % sedangkan pegawai tetap sebesar 351 (14,2%).

Pemasaran internal terhadap kualitas pelayanan memiliki arah positif dengan demikian pertanyaan pertama: *“Apakah pemasaran internal berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di RS yang Bapak/Ibu pimpin?”* sudah terjawab, maka responden menyatakan bahwa *“Pemasaran internal untuk karyawan itu sangat mempengaruhi kinerja merek, jika bagus pihak manajemen atau yayasan dalam hal memberikan yang terbaik*

karyawan, maka akan bagus juga mereka memberikan pelayanan”.

Pertanyaan kedua, *“Apakah anda sebagai karyawan/i sangat mengapresiasi pemasaran internal?”* sudah terjawab, maka responden X1: menyatakan bahwa *“Kami selaku karyawan yang telah lama bekerja (lebih 5 thn) merasa belum cukup puas akan apa yang telah di dapatkan dari RS selama ini”*. Responden X2: menyatakan bahwa *“Selama saya kerja di rumah sakit ini kurang lebih 2 tahun saya liat pihak manajemen atau yayasan sangat memperhatikan karyawannya, sering memberikan bonus tahunan dalam berbagai kategori ataupun bonus bulanan”*. Responden X3: menyatakan bahwa *“Yah, memang yang namanya swasta itu kalau masih ada unsur kekeluargaan yang menjadi pengurus susah untuk menyejahterakan karyawannya”*.

Hubungan mengenai pemasaran internal dengan kepuasan kerja, dengan pertanyaan: *“Apakah anda sebagai karyawan puas dalam bekerja apabila mendapat penghargaan dari atasan?”* Responden X1: *“Ya puas, apalagi kalau tiap bulan tiba-tiba dapat bonus”*. Responden X2: *“Pasti mi qt bahagia dan puas, kalau pekerjaan yang qt kerjakan mendapat apresiasi dari manajemen, kebahagiaan bukan hanya karena mendapat materi tapi ucapan terima kasih pun sangat membahagiakan buat kami”*. Responden X3: *“Iya sangat antusias dalam bekerja, ada kepuasan tersendiri”*.

Rumusan masalah keempat yang mempertanyakan: *“Apakah pengaruh pemasaran internal terhadap kualitas pelayanan melalui kepuasan kerja?”* Responden menyatakan: *“Iya pasti lah sangat berpengaruh, karena kalau kita sebagai karyawan sering mendapatkan reward atau paling tidak rasa menghargai atas pencapaian otomatis sebagai karyawan merasa puas dan akan lebih meningkatkan kualitas pelayanan, tapi kalau tidak ada sama sekali penghargaan*

yang didapatkan ya kami juga melayani pasti ada kesan tidak tulus”.

PEMBAHASAN

Pemasaran internal terhadap kualitas pelayanan memiliki arah positif. Dari pertanyaan pertama, hal ini menggambarkan bahwa pihak manajemen RS Swasta yang ada di Kota Makassar, menyikapi bahwa pemasaran internal sebagai suatu hal yang positif dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Dari indikator pemasaran internal yang berkontribusi paling besar adalah penghargaan kepada karyawan. Pertanyaan kedua, hal ini menggambarkan bahwa pihak manajemen RS Swasta yang ada di Kota Makassar, menyikapi bahwa pemasaran internal sebagai suatu hal yang positif dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan, namun pihak manajemen rumah sakit masih terkendala dalam beberapa hal untuk mensejahterakan karyawan.

Keadaan memberikan gambaran perlunya manajemen peduli dan memberikan penghargaan terhadap karyawan berupa *reward* atas prestasinya. Penghargaan dari pihak manajemen kepada setiap karyawan sangat diharapkan karena hal ini dapat memberikan perasaan bangga karena hasil kerjanya dihargai sehingga karyawan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada setiap pasien yang datang.

Pemasaran internal pada mulanya dikemukakan sebagai suatu pendekatan bagi manajemen jasa yang berupa penanaman konsep pemasaran tradisional dan bauran pemasaran pada semua karyawan sebagai pelanggan dalam organisasi sehingga karyawan bisa meningkatkan efektivitas perusahaan dengan meningkatkan hubungan pasar internal (Ahmad, *et al.*, 2013). Pemasaran internal adalah proses komunikasi, dan tujuannya adalah untuk menciptakan berorientasi pelanggan budaya organisasi (Bernstein, 2015). Preston dan Baja (2014) ditujukan issue berhubungan dengan pemasaran internal. Mereka

berpendapat bahwa perekrutan, pelatihan, mengembangkan dan memotivasi staf adalah komponen penting dari pemasaran internal dan merasa bahwa hal tersebut dampak pemasaran masing-masing anggota.

Che Ha dkk (2017) melihat pemasaran internal sebagai konsep penting dimana perusahaan menerapkan alat pemasaran untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik yang dapat meningkatkan kinerja bisnis. Mereka mengidentifikasi 12 konstruksi internal pemasaran koordinasi antar-fungsional dan integrasi, orientasi pelanggan, marketing seperti pendekatan, pekerjaan dimana semuanya mempengaruhi peningkatan pelayanan dalam organisasi tersebut. Pemasaran internal terbukti secara empiris berpengaruh terhadap kualitas pelayanan seperti yang dikemukakan oleh Saad dan Ramayah (2016) menemukan bahwa informasi, komunikasi dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan.

Pengaruh pemasaran internal terhadap kepuasan kerja, hal ini menggambarkan bahwa karyawan di RS swasta yang berada di Kota Makassar menyikapi bahwa pemasaran internal sebagai suatu hal yang positif dan dapat menjadi faktor penyebab kepuasan kerja. Supervisi merupakan indikator yang berkontribusi paling besar terhadap kepuasan kerja. Tuntutan untuk mendapatkan supervisi yang lebih baik dan bersahabat bagi karyawan menjadi salah faktor yang dapat menjadi penggerak kepuasan kerja karyawan. Pendampingan ataupun pengawasan bagi karyawan baru sangat perlu untuk memaksimalkan hasil kerja mereka, pengawasan yang dimaksudkan yaitu bagaimana para senior ataupun pimpinan turut serta membantu dan memberi pengarahan terhadap karyawan lainnya dengan cara yang bersahabat dan tidak ada yang akan merasa terintimidasi.

Kepuasan kerja karyawan mempersentasikan sikap hubungan dan evaluasi dari karyawan terhadap

lingkungan kerjanya secara keseluruhan serta merefleksikan kesuksesan satu perusahaan dalam menyediakan suatu lingkungan tempat kerja yang diharapkan karyawan, permintaan untuk utilisasi keterampilan, nilai sosial, prestasi, dan bertindak sebagai indikator pertimbangan untuk kewajaran serta kepantasan regulasi suatu organisasi (Shimizu, Eto, *et al.*, 2015). Panigyrakis dan Theodoridis (2014) memeriksa sintesis pemasaran internal dan menyelidiki pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dalam konteks retail dan mengembangkan *Structural Equation Model* yang menunjukkan lima dimensi konstruk pasar internal: interaksi formal, pahala sistem, umpan balik, prosedur internal, kebijakan dan orientasi pelanggan internal (ICO). Hasil penelitian Lelo Sintani (2013) diperoleh, pengaruh langsung pemasaran internal terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai koefisien positif tidak signifikan, ini membuktikan bahwa secara empiris pemasaran internal tidak berpengaruh pada kepuasan kerja.

Paulin dkk (2006) menguji model membandingkan anteseden variabel kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan secara keseluruhan mempengaruhi kualitas pelayanan, namun dalam penelitian ini dilihat juga variabel komitmen organisasi, dimana pada penelitian ini kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Lan Lings (2000) menjelaskan bahwa kepuasan pekerja adalah kondisi dasar dan langkah pertama untuk mencapai kepuasan pelanggan. Selain itu, pelayanan yang baik pada dasarnya berhubungan dengan kualitas individu yang memproduksi dan menyediakan layanan ini. Oleh karena itu, mencapai kualitas layanan yang baik dibutuhkan tergantung pada program pemasaran internal yang memenuhi kebutuhan dan sesuai dengan aspirasi setiap karyawan.

Pawan *et al.* (2009) menemukan bahwa pekerjaan monoton, lingkungan kerja stres, kondisi kerja buruk, dan kurangnya pengembangan karir dan peluang untuk

maju, kesempatan kerja baik di tempat lain, muncul sebagai penyebab utama menurunnya pelayanan terhadap pelanggan di industri call center India. Penelitian yang dilakukan oleh Bansal, *et al.*, (2001) berdasarkan studi literature kerangka konsep bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan melalui perilaku positif karyawan. Penelitian Arnet, *et al.*, (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan selain sebagai variabel intervening pengaruh variabel internal organisasi terhadap kualitas pelayanan dirasakan pelanggan, juga perlu dipahami bahwa variabel kepuasan kerja karyawan itu sendiri mempengaruhi kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan baik langsung ataupun tidak langsung. Sukotjo (2005) juga menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Pengaruh pemasaran internal terhadap kualitas pelayanan melalui kepuasan kerja, hal ini menggambarkan bahwa karyawan di RS swasta yang ada di Kota Makassar menyikapi bahwa pemasaran internal jika didukung dengan kepuasan kerja, maka dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Pemasaran internal di rumah sakit merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan, hal ini dapat dilihat dari kepuasan kerja karyawan di rumah sakit tersebut yang masih kurang sehingga kualitas pelayanan yang diberikan belum memberikan efek yang lebih baik bagi rumah sakit.

Konsep dasar pemasaran internal adalah untuk memperlakukan karyawan di semua tingkatan organisasi sebagai pelanggan internal. Pengakuan tumbuh dari pentingnya peran karyawan telah menyebabkan organisasi jasa untuk mengadopsi pemasaran internal Studi sebelumnya menunjukkan bahwa pemasaran internal memiliki efek positif terhadap kualitas pelayanan melalui kepuasan kerja. Penelitian dalam pelayanan kesehatan menemukan kepuasan pelanggan lebih besar dalam organisasi di mana karyawan yang peka

dengan internal marketing untuk menghasilkan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan (Iliopoulos and Priporas, 2011).

Kolter dan Armstrong (2016) telah mengembangkan segitiga layanan pemasaran, yang menjelaskan hubungan antara organisasi, karyawan dan pelanggan. Dalam segitiga ini, mereka mengusulkan tiga bentuk pemasaran yang masing-masing dianggap sebagai faktor utama dalam keberhasilan organisasi, yaitu: Tipe pertama, pemasaran eksternal yang mewakili hubungan organisasi dengan pelanggan, dan peduli untuk kegiatan tradisional (produk, harga, distribusi, dan promosi). Tipe kedua, pemasaran interaktif yang merupakan hubungan interaktif antara penyedia layanan dan pelanggan. Pemasaran interaktif berarti bahwa menentukan kualitas pelayanan tergantung pada interaksi kualitas standar dari sudut pandang penyedia layanan dan penerima, (Gronross, 1994). Tipe ketiga, pemasaran internal yang tertarik pada hubungan antara organisasi dan para pekerja. Ini berarti bahwa organisasi jasa akan melatih pekerja dan memotivasi mereka untuk berhubungan langsung dengan pelanggan. Menjangkau pelanggan dan memberikan kepuasan dicapai melalui tingkat mencapai kualitas yang dibutuhkan dalam semua hubungan pemasaran antara organisasi dan pelanggan.

SIMPULAN

Indikator pemasaran internal yang berkontribusi paling besar adalah penghargaan kepada karyawan, namun pihak manajemen rumah sakit masih terkendala dalam beberapa hal untuk mensejahterakan karyawan. Karyawan menyikapi bahwa pemasaran internal sebagai suatu hal yang positif dan dapat menjadi faktor penyebab kepuasan kerja, serta dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Pemasaran internal berupa penghargaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, namun belum semua rumah sakit mampu menerapkan hal

tersebut akan tetapi karyawelalu dituntut memberikan pelayanan prima untuk kualitas pelayanan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiyanti, Y., & Rachmawati, I., N. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif dalam riset keperawatan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ahmed, M., & Islam, R. A. (2016). *Developing quality healthcare software using quality function deployment: A case study based on Sultan Qaboos University Hospital*. International Jurnal Business Information Systems, 1 (408-425), 408.
- Amran, Tiena Agustina. (2016). *Analisis model kepuasan kerja dalam organisasi Jasa dengan Struktural Equation Modelling (SEM)*. Universitas Trisakti. Eksekutif, Volume 6 No.1.
- Andini, Rita. (2016). *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention*. Semarang.
- Aspers, P. (2009). *Empirical phenomenology: A qualitative research approach (The cologne seminars)*. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 9(2), 1-12.
- Ayres, L. (2007). *Qualitative research proposals part III: sampling and data collection*. *J Wound Ostomy Continence Nurse (J WOCN)*, 34(3), 242- 244.
- Behzion, Hadi, dan Baghishani, Mostafa. (2014). *Criteria and Measures of Customer Satisfaction*. Germany: Lambert Academic Publishing.
- Creswell, J. W. (2013).
- Chen CK, Lin YH, Ho CS. (2016). *Research on the relationship between internal marketing and medical personnel's turnover intension in the situation of a dangerous outbreak of illness like SARS*. A regional Hospital for example. *Cheng Chin Med J*, 2(4):28-36.

- Cooper, J., Cronin J. (2015). *Internal Marketing A Competitive Strategy for The Long-Term Care Industry*. Journal of Business Research.
- Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan. (2015). *LKJ IP Dinas Kesehatan Provinsi Sulsel*. Diperoleh dari: <https://sulselprov.go.id>
- Donabedian, A. (2014). *Evaluating the Quality of Medical Care*. *The Milbank Quartely*, 83, 691-929.
- Fitriani, L. K. (2015). *Analisis Kualitas Pelayanan dengan Penerapan Motode Quality Function Deployment pada Pasien Unit Rawat Jalan Poliklinik Penyakit Badan Rumah Sakit Umum Daerah "45" Kuningan*. *Equilibrium*, 4, 36-53.
- George WR. (2014). *Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level*. *J Bus Res* 2014, 20(1):63-70.
- Hofman, P., & Worsfold, E. (2017). *Quality/Selection Definitions, Models and Methode in Use*. Development of European Service for Information on Research and Education.
- Ho W, Chang C, Shih Y, Liang R. (2015). *Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment*, *BMC Health Services*.
- Husna, A. R., & Sumarliyah, E. T. (2015). *Hubungan komunikasi terapetuiik terhadap kepuasan pasien dalam pelayanan keperawatan di Rumah Sakit Siti Khodijah Sepajang*. Surabaya: UMS.
- James S. Lawson, A. R. (2015). *From Clinician to Manager*. Sidney: McGraw-Hill Book Company.
- Jan Walburg, H. B. (2016). *Performance Management in Health Care, Improving patient outcomes: an integrated approach*. London and New York: Routledge.
- Kartika, E.W dan Kaihatu, T.S. (2016). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Fodd Festival Surabaya)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vo. 12, No. 1, Maret 2016.
- Kelly, D. L. (2006). *Applying Quality Management in healthcare, A system Approach* (second ed.). Washington,DC: Health Administration Press, AUPHA Press.
- Kitcharoen, K. (2014). *The Importance-Performance Analysis of Service Quality Administrative Departments of Private Universities in Thailand*. *ABAC Journal*, 24, 20-46.
- Laruffa, J. B. (2016). *Patient Satisfaction, a Tool to Help Improve Patient Centered Quality Service at New York Methodist Hospital*. New York: Binghamton University.
- Lawson, J. S., Rotem, A., & Bates, P. W. (2015). *From Clinician to Manager*. Sydney: McGraw-Hill Book Company.
- MacDougall, C., & Fudge, E. (2001). *Planning and recruiting the sample for focus groups and in-depth interviews*. *Qualitative Health Research*, 11(1), 117-126.
- Muninjaya, Gde. (2004). *Manajemen Kesehatan, ed.2*. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Rahmqvist, M., & Claudia Bara, A. (2014). *Patient characteristics and quality dimensions related to patients satisfaction*. *International journal for quality in health care*, 22 (2), 86-92.
- Shiu Y-M, Yu T-W. (2016). *Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and organizational performance in non-life insurance*. *The Serv Indus J* 2016, 30(6):793-809.
- Stephan M. Shortell, A. D. (2000). *Health Care Management Organization Design and Behavior*. California: Delmar Thomson Learning.

