

“THE SERVICE PROFIT CHAIN” RUMAH SAKIT

Anastasia Budiman¹, Christin Natali², Hasna Desriyanti³, Laode Muh. Ebit Wijaya Tamsila⁴, Nonince Purnamasari Silalahi⁵, Yoana Periskila Winarto⁶, A. Rohendi⁷
dok.anast.01@gmail.com¹, christinnatalia_dr@yahoo.com², hasnadesriyanti90@gmail.com³,
laodejaya@gmail.com⁴, silalahinonince41@gmail.com⁵, yoana_periskila@yahoo.com⁶,
arohendi@ars.ac.id⁷

Master Program In Management, ARS University, Bandung, Indonesia

ABSTRAK

Artikel ini mengadaptasi konsep Service Profit Chain ke konteks rumah sakit dengan basis teori layanan dari Christopher Lovelock - Wirtz, J (Service Marketing). Service Profit Chain menjelaskan hubungan kausal antara praktik internal organisasi (employee satisfaction, internal service quality), kualitas layanan eksternal (service quality), kepuasan pelanggan (patient satisfaction), loyalitas pasien (patient loyalty), dan hasil organisasi (profitability & growth). Artikel ini menggunakan metode resensi deskriptif/ naratif. Dengan meninjau prinsip-prinsip layanan Lovelock, artikel ini menyajikan kerangka konseptual, dan rekomendasi manajerial untuk meningkatkan kinerja rumah sakit melalui penguatan setiap simpul rantai. Implikasi kebijakan, taktis, dan metrik pengukuran juga dibahas untuk membantu praktisi layanan kesehatan menerapkan pendekatan terpadu demi meningkatkan mutu layanan dan keberlanjutan finansial.

Kata Kunci: Service Profit Chain, Kualitas Layanan Rumah Sakit, Kepuasan Dan Loyalitas Pasien.

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu bentuk organisasi layanan yang paling kompleks dan padat interaksi (high-contact service organization). Menurut Wirtz & Lovelock (2021), organisasi jasa sangat bergantung pada kualitas interaksi antara penyedia layanan dengan pelanggan, proses internal yang mendukung, serta teknologi yang memungkinkan pelayanan berjalan efektif. Dalam konteks rumah sakit, interaksi tersebut melibatkan tenaga medis, paramedis, tenaga administrasi, dan pasien, di mana setiap touchpoint memengaruhi persepsi mutu dan pengalaman keseluruhan pasien. Kompleksitas ini membuat rumah sakit sangat sensitif terhadap desain layanan, manajemen kapasitas, dan performa SDM, sehingga penerapan kerangka teoretis seperti Service Profit Chain (SPC) menjadi sangat relevan.

Wirtz & Lovelock (2021) menjelaskan bahwa layanan memiliki karakteristik dasar seperti intangibility, inseparability, variability, dan perishability. Keempat karakteristik ini membentuk tantangan unik dalam pengelolaan mutu layanan rumah sakit. Layanan kesehatan tidak dapat dilihat atau diuji sebelum konsumsi (intangibility), sehingga pasien sangat bergantung pada bukti-bukti fisik serta kredibilitas dan kompetensi penyedia. Produksi dan konsumsi layanan kesehatan berlangsung secara simultan (inseparability), menjadikan interaksi manusia—misalnya komunikasi dokter, kecepatan respons perawat, serta empati staf—sebagai determinan utama kualitas. Variabilitas layanan tinggi (variability) karena dipengaruhi oleh kondisi tenaga kesehatan, beban kerja, dan tingkat kesibukan rumah sakit, sehingga upaya standarisasi proses menjadi krusial. Terakhir, sifat tidak dapat disimpan (perishability) membuat rumah sakit menghadapi tantangan dalam kapasitas seperti ketersediaan tempat tidur, waktu tunggu, dan alokasi sumber daya medis.

Model Service Profit Chain yang diperkenalkan dalam literatur pemasaran jasa menawarkan kerangka hubungan kausal yang menghubungkan aspek internal organisasi dengan hasil eksternal yang berorientasi pasien. Menurut Wirtz & Lovelock (2021), keberhasilan layanan jasa selalu dimulai dari dalam organisasi — yaitu dari kualitas lingkungan kerja internal, dukungan teknologi, proses yang terstandarisasi, serta kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Dalam konteks rumah sakit, faktor-faktor ini

tercermin pada kesiapan fasilitas, sistem manajemen informasi, koordinasi antarunit, beban kerja yang proporsional, dan budaya keselamatan pasien (patient safety culture).

SPC menegaskan bahwa kualitas layanan internal dan kepuasan karyawan akan meningkatkan produktivitas, akurasi klinis, dan perilaku pelayanan yang lebih baik. Pada organisasi layanan kesehatan, hal ini sangat penting karena tenaga medis adalah value creators dalam interaksi klinis maupun nonklinis. Ketika tenaga kesehatan merasa didukung oleh proses, fasilitas, dan budaya organisasi yang baik, mereka akan lebih mampu memberikan pelayanan yang konsisten, ramah pasien, empatik, dan sesuai standar profesional.

Di sisi lain, kualitas interaksi ini akan meningkatkan persepsi mutu layanan di mata pasien, yang mengarah pada kepuasan pasien (patient satisfaction) dan pada akhirnya membentuk loyalitas pasien. Wirtz & Lovelock (2021) menekankan bahwa loyalitas pelanggan pada industri jasa berhubungan erat dengan kepercayaan, konsistensi pengalaman, dan nilai yang diterima pelanggan. Dalam layanan rumah sakit, loyalitas pasien tidak hanya berwujud kunjungan ulang atau pemilihan rumah sakit yang sama, tetapi juga rekomendasi positif, tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap penyedia layanan, dan reputasi institusi yang meningkat.

Dengan semakin tingginya tuntutan publik terhadap kualitas layanan kesehatan, peningkatan kesadaran pasien, serta kompetisi antar rumah sakit, penerapan konsep SPC menjadi strategi manajerial yang penting. SPC memungkinkan manajemen rumah sakit untuk melihat hubungan sistemik antara investasi pada SDM internal dengan outcome pelayanan dan keberlanjutan finansial.

Dengan pemahaman tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengadaptasi konsep Service Profit Chain ke dalam konteks manajemen rumah sakit, meninjau relevansi teoritisnya, serta memberikan arahan implementasi agar rumah sakit dapat meningkatkan kualitas layanan sekaligus memperkuat kinerja organisasi secara menyeluruh.

METODOLOGI

Artikel ini merupakan review dari buku Wirtz & Lovelock (2021)- Services Marketing : people, Technology, Strategy. Menggunakan metode resensi deskriptif/naratif dari isi buku tersebut dengan focus meringkas dan menggambarkan isi buku secara umum.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Service Profit Chain (SPC) memiliki landasan kuat dalam teori pemasaran jasa modern. Dalam buku Services Marketing: People, Technology, Strategy edisi ke-9, Wirtz & Lovelock (2021) menjelaskan bahwa organisasi jasa beroperasi dalam konteks yang sangat bergantung pada interaksi manusia, kualitas proses, dan pengalaman pelanggan. Rantai nilai layanan (service value chain) dalam konteks jasa berbeda dengan manufaktur karena nilai diciptakan melalui interaksi langsung antara penyedia layanan dan pelanggan. SPC merupakan model strategis yang menghubungkan dimensi internal organisasi dengan hasil eksternal dalam bentuk kepuasan, loyalitas, dan profitabilitas pelanggan.

Menurut prinsip-prinsip dari Lovelock, layanan berbeda dari produk fisik karena ketergantungan tinggi pada interaksi manusia, heterogenitas pelayanan antar penyelenggara dan waktu, serta susahnya menstandarisasi pengalaman klien. Lovelock menekankan pentingnya desain layanan, manajemen kapasitas, dan pengendalian mutu melalui standar perilaku staf serta sistem pendukung (teknologi informasi, fasilitas). Dalam konteks rumah sakit, karakteristik tersebut memperkuat relevansi Service Profit Chain: kualitas interaksi pasien-staf dan konsistensi pelayanan klinis menjadi determinan utama persepsi pasien.

1. Karakteristik Utama Layanan menurut Wirtz & Lovelock (2021)

Untuk memahami SPC, perlu melihat karakteristik fundamental layanan yang memengaruhi hubungan antara karyawan dan pelanggan. Menurut Wirtz & Lovelock, jasa memiliki empat karakteristik inti:

a. Intangibility

Layanan tidak dapat dilihat atau disentuh sebelum dikonsumsi, sehingga persepsi pelanggan dipengaruhi oleh perilaku karyawan, bukti fisik, dan proses pengalaman.

b. Inseparability

Produksi dan konsumsi layanan terjadi secara simultan; interaksi karyawan–pasien di rumah sakit menjadi pusat pembentukan nilai seperti empati, komunikasi, dan kepastian.

c. Variability

Kualitas layanan sangat bervariasi bergantung pada siapa yang memberikan pelayanan, kapan, dan bagaimana kondisi internal organisasi mendukungnya.

d. Perishability

Layanan tidak bisa disimpan; kapasitas rumah sakit seperti bed occupancy, tenaga medis, dan waktu pelayanan memengaruhi persepsi kualitas.

Keempat karakteristik tersebut memperkuat relevansi SPC: kualitas internal organisasi yang baik akan mengurangi variabilitas, meningkatkan konsistensi, dan memperbaiki pengalaman pasien.

2. Kerangka Konseptual Service Profit Chain dalam Perspektif Wirtz & Lovelock (2021)

Wirtz & Lovelock menjelaskan SPC sebagai sistem hubungan kausal yang menghubungkan:

- a. Investasi internal
- b. Kualitas layanan internal
- c. Produktivitas dan kepuasan karyawan
- d. Kualitas layanan eksternal
- e. Kepuasan & loyalitas pelanggan
- f. Pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas

Menurut Wirtz & Lovelock, organisasi layanan terbaik di dunia—baik rumah sakit, hotel, atau maskapai—memiliki “DNA layanan” yang jelas: fokus pada karyawan sebagai sumber utama kualitas layanan. SPC bukan hanya hubungan linear tetapi merupakan loop berkelanjutan, di mana hasil keuangan memperkuat kemampuan organisasi berinvestasi pada perbaikan layanan internal.

A. Kualitas Layanan Internal (Internal Service Quality)

Wirtz & Lovelock menekankan bahwa kualitas layanan internal meliputi:

1. Dukungan teknologi (misalnya: sistem informasi kesehatan)
2. Infrastruktur fisik (ruang rawat, IGD, instalasi lab)
3. Standar operasional pelayanan
4. Koordinasi antar unit
5. Budaya organisasi layanan

Kualitas internal yang baik menciptakan “service-enabled environment” bagi karyawan, khususnya tenaga kesehatan, untuk memberikan care yang konsisten dan aman (safe, reliable, patient-centered).

B. Kepuasan dan Produktivitas Karyawan

Dalam SPC versi Wirtz & Lovelock, kepuasan karyawan tidak hanya terkait kompensasi tetapi juga:

1. Beban kerja yang wajar
2. Otonomi kerja

3. Lingkungan yang menghargai profesionalisme
4. Pelatihan berkelanjutan
5. Supervisi suportif

Di rumah sakit, hal ini penting karena karyawan adalah service performers dan value creators yang berinteraksi langsung dengan pasien. Konsistensi pelayanan muncul melalui produktivitas yang stabil dan tingkat kelelahan (burnout) yang rendah.

C. Service Quality (Kualitas Layanan)

Wirtz & Lovelock (2021) mengadopsi konsep kualitas layanan berbasis model SERVQUAL, yang mencakup:

1. Reliability (keterandalan)
2. Responsiveness (ketanggapan)
3. Assurance (jaminan/kompetensi)
4. Empathy (empati)
5. Tangibles (fasilitas fisik)

Pada rumah sakit, kualitas layanan mencakup komponen fungsional (perilaku staf, komunikasi, empati) dan teknis (kompetensi klinis, akurasi diagnosis, keamanan pasien).

D. Kepuasan dan Loyalitas Pasien

Menurut Wirtz & Lovelock, pelanggan yang puas:

1. Lebih mungkin kembali
2. Memberikan rekomendasi positif
3. Lebih toleran terhadap kesalahan kecil
4. Memberikan opini publik yang meningkatkan reputasi layanan

Pada konteks rumah sakit, kepuasan pasien menyangkut pengalaman holistik mulai dari registrasi, pemeriksaan, rawat inap, hingga discharge planning.

E. Profitabilitas & Pertumbuhan

SPC menegaskan bahwa:

“Superior value leads to customer loyalty, and loyalty drives growth and profitability.”

Wirtz & Lovelock menyebut bahwa organisasi layanan berkinerja tinggi memiliki siklus positif.

Investasi internal → kualitas layanan → pengalaman pelanggan → loyalitas → pertumbuhan finansial → reinvestasi layanan.

3. Relevansi Service Profit Chain pada Rumah Sakit

Mengadaptasi teori Wirtz & Lovelock, SPC sangat sesuai untuk rumah sakit karena:

- a. Rumah sakit merupakan labor-intensive service provider.
- b. Perilaku dan kompetensi karyawan menjadi penentu utama persepsi mutu.
- c. Pasien sangat sensitif terhadap empati, komunikasi, dan keandalan klinis.
- d. Investasi pada patient-centered care berbanding lurus dengan reputasi dan tingkat utilisasi layanan.
- e. Loyalitas pasien mencakup unsur trust dan perceived safety.

Dengan demikian, SPC memberikan kerangka strategis untuk meningkatkan mutu layanan sekaligus keberlanjutan finansial.

4. Implementasi Praktis untuk Rumah Sakit (berbasis prinsip Lovelock)

A. Perbaikan Kualitas Layanan Internal

1. Standarisasi proses klinis dan non-klinis (checklist, protokol) untuk mengurangi variabilitas.
2. Investasi pada fasilitas dan sistem penunjang (mis. HIS/EHR) agar staf dapat bekerja lebih efisien.
3. Penyediaan jalur komunikasi internal yang jelas antara unit klinik, administrasi, dan manajemen.

- B. Meningkatkan Kepuasan & Keterlibatan Karyawan
 - 1. Program pelatihan berkelanjutan (clinical skills & soft skills layanan).
 - 2. Sistem penghargaan yang mengaitkan kinerja layanan dengan insentif non-finansial dan finansial.
 - 3. Manajemen beban kerja dan program kesejahteraan untuk mengurangi burnout.
- C. Memperkuat Eksekusi Layanan (moment of truth)
 - 1. Fokus pada moments of truth (interaksi kunci antara pasien & staf): triase, komunikasi diagnosis, discharge planning.
 - 2. Pembentukan tim “champion layanan” yang memantau pengalaman pasien dan merespons cepat keluhan.
 - 3. Penggunaan alat bantu visual (flowchart pasien) untuk transparansi proses kepada pasien.
- D. Pengukuran & Umpan Balik
 - 1. Survei kepuasan pasien terstruktur pada beberapa titik (masuk, selama perawatan, pasca-discharge).
 - 2. Key Performance Indicators (KPI): Net Promoter Score (NPS) khusus pelayanan kesehatan, waktu tunggu rata-rata, tingkat readmission 30-hari, tingkat kepatuhan pengobatan.
 - 3. Sistem pelaporan anonym untuk staf melaporkan hambatan proses (continuous improvement).

5. Dampak Strategis dan Kebijakan

Mengadopsi model Service Profit Chain berarti rumah sakit tidak hanya fokus pada efisiensi biaya jangka pendek, tetapi juga membangun modal reputasi dan loyalitas pasien melalui investasi pada pengalaman manusiawi dan mutu internal. Secara kebijakan, pemilik/penyelenggara rumah sakit (termasuk rumah sakit pemerintah) perlu menciptakan insentif yang mendorong investasi pada staf dan proses, bukan hanya pada fasilitas fisik semata.

KESIMPULAN

Model Service Profit Chain memberikan kerangka yang berguna bagi rumah sakit untuk menghubungkan perbaikan internal (karyawan, proses) dengan hasil eksternal (kepuasan dan loyalitas pasien) serta hasil finansial. Dengan menerapkan prinsip-prinsip layanan dari Lovelock — seperti standarisasi layanan, manajemen kapasitas, dan penekanan pada interaksi manusiawi — rumah sakit dapat membangun loop peningkatan berkelanjutan yang mendukung kualitas pelayanan dan keberlanjutan organisasi. Transformasi nyata membutuhkan pengukuran yang konsisten, komitmen manajemen, dan investasi pada sumber daya manusia.

Mengintegrasikan kerangka Service-Profit Chain dengan perspektif people–technology–strategy dari Wirtz & Lovelock menghasilkan pendekatan holistik untuk meningkatkan kinerja rumah sakit. Fokus pada kualitas layanan internal dan dukungan karyawan tidak hanya etis, tetapi juga pragmatis: menghasilkan pengalaman pasien yang lebih baik, loyalitas pasien, dan pada akhirnya, kinerja finansial yang lebih baik. Rekomendasi praktis ditujukan pada penguatan pelatihan, pengukuran KPI terintegrasi, adopsi teknologi yang mendukung, dan pengembangan kepemimpinan layanan.

DAFTAR PUSTAKA

Wirtz, J., & Lovelock, C. H. (2021). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9th ed.). World Scientific.