



Model *Extended Service Profit Chain* pada Rumah Sakit: Tinjauan Literatur Sistematis Tentang Kualitas Layanan Internal, Employee Retention, dan Kinerja Organisasi

Paramita Indah Setiati Putri*, Sri Wahyuni Sapri, Sang Made Agus Wira Nugraha Yasa, Thalia, Shinta Novia Nurjanah

Adhirajasa Reswara Sanjaya University, Indonesia

Email: putrikhrasivy407@gmail.com*, sriws565@gmail.com, asangmade@gmail.com, thalia.tin@gmail.com, shinta.viaa@gmail.com

Abstract

Keywords:

internal service quality, employee retention, employee productivity, hospital performance, systematic literature review

Hospital performance is strongly influenced by internal service quality, which shapes healthcare workers' experiences. Factors such as employee retention, productivity, burnout, and leadership play critical roles in maintaining organizational stability and improving service quality. Therefore, a comprehensive conceptual model is needed to explain the relationships among these variables. This research aims to analyze the relationships between internal service quality, employee retention, employee productivity, and hospital performance through the development of an Extended Service Profit Chain model. This study employs a Systematic Literature Review (SLR) approach based on the PRISMA guidelines. Data were collected from Scopus, ScienceDirect, and Google Scholar, covering publications from 2019 to 2026. A total of 20 articles that met the inclusion criteria were systematically analyzed. The findings indicate that internal service quality is a fundamental factor influencing healthcare workers' experiences, which subsequently affects employee retention and productivity. Retention contributes to workforce stability, while productivity reflects the organization's ability to deliver effective and high-quality services. Burnout is identified as an inhibiting factor, whereas leadership acts as an enabling factor in improving hospital performance. This study proposes a conceptual Extended Service Profit Chain model, highlighting internal service quality, employee retention, and productivity as key mechanisms for enhancing hospital performance. The findings offer theoretical contributions to service performance models and practical implications for hospital management in designing strategies based on strengthening internal systems.

Kata Kunci:

kualitas layanan internal, employee retention, employee productivity, kinerja rumah sakit, systematic literature review

Abstrak

Kinerja rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kualitas layanan internal yang berdampak pada pengalaman kerja tenaga kesehatan. Faktor seperti retensi karyawan, produktivitas, burnout, dan kepemimpinan menjadi elemen penting dalam menjaga stabilitas organisasi serta meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Oleh karena itu, diperlukan model konseptual yang mampu menjelaskan hubungan antar variabel tersebut secara komprehensif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kualitas layanan internal,

employee retention, employee productivity, dan kinerja rumah sakit melalui pengembangan model *Extended Service Profit Chain*. Penelitian menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA. Data diperoleh dari database Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar dengan rentang publikasi tahun 2019–2026. Sebanyak 20 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis secara sistematis. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kualitas layanan internal merupakan faktor fundamental yang memengaruhi pengalaman kerja tenaga kesehatan, yang selanjutnya berdampak pada retensi dan produktivitas karyawan. Retensi berperan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja, sedangkan produktivitas mencerminkan efektivitas layanan. Burnout diidentifikasi sebagai faktor penghambat, sementara kepemimpinan berperan sebagai faktor penguat dalam meningkatkan kinerja rumah sakit. Penelitian ini menghasilkan model konseptual *Extended Service Profit Chain* yang menegaskan bahwa kualitas layanan internal, retensi, dan produktivitas merupakan mekanisme utama dalam meningkatkan kinerja rumah sakit. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dan implikasi praktis bagi manajemen rumah sakit dalam merancang strategi berbasis penguatan sistem internal.

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan organisasi jasa yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia karena layanan yang dihasilkan tidak hanya ditentukan oleh teknologi medis, kecanggihan peralatan, atau kelengkapan sarana fisik, tetapi juga oleh interaksi intensif antara tenaga kesehatan, tenaga administratif, dan pasien. Dalam konteks ini, rumah sakit tidak dapat dipahami semata sebagai institusi klinis, melainkan juga sebagai organisasi pelayanan yang kinerjanya ditentukan oleh kualitas sistem internalnya. Tantangan tersebut menjadi semakin penting ketika sektor kesehatan global sedang menghadapi tekanan berat berupa kekurangan tenaga kerja, peningkatan beban kerja, kelelahan tenaga kesehatan, dan tingginya risiko turnover. WHO memperkirakan kekurangan tenaga kesehatan global masih mencapai sekitar 11 juta pada tahun 2030, sementara OECD melaporkan banyak negara Eropa mengalami kekurangan dokter dan perawat, dengan estimasi defisit sekitar 1,2 juta tenaga kesehatan pada 2022. Fenomena ini menunjukkan bahwa persoalan rumah sakit saat ini bukan hanya soal bagaimana melayani pasien, tetapi juga bagaimana mempertahankan, mendukung, dan memproduktifkan karyawannya secara berkelanjutan (World Health Organization, 2024; OECD, 2024).

Krisis tenaga kesehatan tersebut memperlihatkan bahwa persoalan utama rumah sakit tidak hanya berada pada sisi pelayanan eksternal, tetapi juga pada kualitas layanan internal yang diterima pegawai. Dalam logika *service profit chain*, kualitas layanan internal menjadi titik awal yang membentuk pengalaman kerja pegawai, memengaruhi kepuasan, komitmen, loyalitas, produktivitas, hingga akhirnya bermuara pada kinerja organisasi. Dalam lingkungan rumah sakit, layanan internal ini mencakup dukungan pimpinan, kejelasan peran, kecukupan staf, komunikasi lintas unit, fasilitas kerja, sistem penghargaan, serta suasana kerja yang aman dan suportif. Ketika aspek-aspek tersebut lemah, dampaknya tidak berhenti pada

ketidaknyamanan pegawai, tetapi meluas menjadi penurunan semangat kerja, meningkatnya niat keluar, menurunnya produktivitas, bahkan terganggunya mutu layanan pasien. Karena itu, pembacaan terhadap kinerja rumah sakit tidak lagi memadai apabila hanya berfokus pada indikator eksternal, tanpa memahami proses internal yang membentuk perilaku dan performa pegawai (Abdullah et al., 2021; Baird et al., 2019; Boakye et al., 2021).

Urgensi kualitas layanan internal dalam rumah sakit diperkuat oleh temuan Abdullah et al. (2021) yang menunjukkan bahwa internal service quality berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen, kesejahteraan, dan kinerja perawat. Temuan ini penting karena memperlihatkan bahwa kualitas layanan internal bukan sekadar variabel pendukung, tetapi merupakan determinan awal yang membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai rumah sakit. Artinya, ketika organisasi mampu menyediakan dukungan internal yang baik, maka pegawai lebih mungkin memiliki keterikatan psikologis yang positif, menunjukkan performa yang lebih baik, dan memberikan layanan yang lebih konsisten kepada pasien. Sebaliknya, lemahnya kualitas layanan internal dapat memunculkan ketidakpuasan, penurunan komitmen, dan memburuknya performa. Dalam penelitian ini rumah sakit yang sangat bergantung pada koordinasi manusia, hubungan ini menjadi sangat strategis karena kegagalan layanan internal akan cepat diterjemahkan menjadi kegagalan layanan eksternal.

Persoalan employee retention pada rumah sakit telah berkembang menjadi isu struktural yang mendesak. Berbagai studi mutakhir menunjukkan bahwa retensi tenaga kesehatan dipengaruhi oleh kombinasi faktor organisasi, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dukungan sosial, kesempatan pengembangan karier, staffing, kesejahteraan psikologis, dan kompensasi. Tinjauan sistematis de Vries et al. (2023) menemukan bahwa determinan retensi perawat dan dokter di rumah sakit bersifat multidimensional, sedangkan de Vries et al. (2023) dalam kajian lain menunjukkan bahwa intervensi seperti onboarding, mentoring, penguatan relasi kerja, dukungan sosial, perbaikan lingkungan kerja, dan pengembangan karier dapat membantu mempertahankan tenaga kesehatan. Temuan serupa juga terlihat pada ulasan Marufu et al. (2021), Buckley et al. (2025), Teutsch et al. (2025), dan Raman et al. (2024) yang menegaskan bahwa keputusan pegawai rumah sakit untuk bertahan tidak semata ditentukan oleh faktor finansial, tetapi oleh kualitas pengalaman kerja yang mereka rasakan secara menyeluruh. Dengan demikian, retensi tenaga kesehatan perlu dipahami sebagai hasil dari sistem internal organisasi, bukan sekadar pilihan individual pegawai.

Fenomena retensi tersebut menjadi makin serius ketika dikaitkan dengan burnout dan turnover. Kelly et al. (2021) menunjukkan bahwa burnout perawat berdampak signifikan terhadap turnover organisasi, sedangkan Jun et al. (2021) dan Li et al. (2024) menegaskan bahwa burnout berhubungan dengan memburuknya keselamatan pasien, kualitas layanan, kepuasan pasien, komitmen organisasi, dan produktivitas perawat. Dengan kata lain, kehilangan pegawai rumah sakit bukan hanya persoalan jumlah SDM, tetapi juga persoalan mutu layanan dan keberlanjutan organisasi. Jika rumah sakit gagal mengelola faktor-faktor internal yang memicu kelelahan dan niat keluar, maka organisasi akan menghadapi efek berantai berupa melemahnya stabilitas tenaga kerja, meningkatnya beban kerja bagi staf yang tersisa, menurunnya produktivitas, dan pada akhirnya memburuknya kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Dalam organisasi rumah sakit yang bersifat labour intensive, retensi pegawai bukan sekadar indikator SDM, melainkan salah satu fondasi utama kinerja organisasi.

Selain retensi, dimensi yang sama pentingnya adalah employee productivity. Pada rumah

sakit, produktivitas pegawai tidak boleh dipersempit hanya sebagai kuantitas output, melainkan harus dipahami sebagai kemampuan pegawai menghasilkan layanan yang efektif, aman, tepat, dan bernilai bagi pasien. Studi Lui et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang rasional pada level unit berhubungan dengan peningkatan produktivitas perawat. Sementara itu, Wei et al. (2024) memperlihatkan bahwa kecukupan staffing dan praktik pengelolaan tenaga kerja yang baik dapat meningkatkan team performance melalui work engagement. Temuan Dall'Ora et al. (2022) juga menegaskan bahwa tingkat staffing perawat berhubungan dengan luaran pasien, sehingga produktivitas dalam rumah sakit harus dibaca dalam hubungan erat antara kondisi kerja pegawai dan hasil pelayanan. Ini menunjukkan bahwa produktivitas pegawai rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem organisasi yang menopang pekerjaan mereka. Dengan kata lain, produktivitas bukan murni soal kapasitas individu, melainkan juga soal kualitas layanan internal yang memungkinkan pegawai bekerja secara optimal.

Hubungan antara faktor internal pegawai dan kinerja organisasi rumah sakit juga tampak dalam sejumlah penelitian tentang komitmen, engagement, dan thriving. Baird et al. (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasional pegawai berhubungan dengan kinerja rumah sakit, sementara Kang et al. (2020) menemukan keterkaitan antara nilai organisasi, employee engagement, dan kepuasan pasien di pusat medis akademik. Jonker et al. (2021) selanjutnya menunjukkan bahwa meningkatnya staff thriving berasosiasi dengan luaran rumah sakit yang lebih baik. Hasil-hasil tersebut memperlihatkan bahwa kinerja rumah sakit tidak dapat dipisahkan dari pengalaman kerja pegawai. Rumah sakit yang mampu membangun nilai organisasi yang jelas, dukungan internal yang memadai, dan keterikatan pegawai yang tinggi cenderung lebih mampu menghasilkan performa organisasi yang lebih baik. Oleh karena itu, studi tentang kinerja rumah sakit perlu mengintegrasikan dimensi internal pegawai sebagai variabel sentral, bukan sekadar faktor pelengkap.

Kepemimpinan dan lingkungan kerja juga terbukti memainkan peran penting dalam menjelaskan jalur antara kualitas sistem internal dengan retensi maupun kinerja. Goens dan Giannotti (2024) menunjukkan bahwa transformational leadership mampu memperkuat retensi perawat, sedangkan Ystaas et al. (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap lingkungan kerja perawat dan luaran pasien. Yasin et al. (2024) juga memperlihatkan bahwa kondisi kerja, relasi staf, dan peluang karier merupakan faktor penting yang membentuk kepuasan kerja perawat, terutama setelah tekanan pandemi. Artinya, faktor-faktor seperti dukungan pimpinan, komunikasi, penghargaan, struktur kerja, dan iklim organisasi merupakan bagian tak terpisahkan dari kualitas layanan internal yang pada akhirnya memengaruhi keputusan pegawai untuk bertahan dan kemampuan mereka untuk bekerja secara produktif.

Meskipun demikian, penelusuran literatur menunjukkan bahwa kajian-kajian yang ada masih cenderung terfragmentasi. Sebagian besar penelitian hanya menyoroti satu hubungan tertentu, misalnya burnout dengan turnover, kepemimpinan dengan retensi, atau staffing dengan luaran pasien. Sebagian lainnya berfokus pada kelompok profesi tertentu seperti perawat atau dokter, tanpa menyusun kerangka yang lebih integratif tentang bagaimana kualitas layanan internal mendorong retensi dan produktivitas, lalu berimplikasi pada kinerja rumah sakit. Bahkan ketika penelitian membahas kinerja organisasi, jalur mekanisme internal yang menghubungkan pengalaman pegawai dengan performa rumah sakit masih jarang

dipetakan secara menyeluruh. Karena itu, masih terdapat ruang akademik yang kuat untuk menyusun model konseptual yang mengintegrasikan kualitas layanan internal, employee retention, employee productivity, dan kinerja organisasi rumah sakit dalam satu kerangka yang koheren.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan mengonstruksi kembali kerangka Service Profit Chain ke dalam konteks organisasi rumah sakit melalui pendekatan integratif berbasis literatur sistematis. Berbeda dengan kajian terdahulu yang umumnya menempatkan hubungan antara kualitas layanan internal dan kinerja organisasi secara parsial, studi ini menyusun relasi yang lebih komprehensif dengan menempatkan kualitas layanan internal sebagai fondasi yang memicu dinamika perilaku tenaga kesehatan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mereplikasi model klasik, tetapi juga melakukan rekonseptualisasi yang lebih sesuai dengan karakteristik organisasi kesehatan yang kompleks dan padat interaksi manusia.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi employee retention dan employee productivity sebagai mekanisme kunci yang menjembatani hubungan antara kualitas layanan internal dan kinerja rumah sakit dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung memisahkan kedua variabel tersebut, studi ini menjelaskan bagaimana pengalaman kerja karyawan diinternalisasi menjadi keputusan untuk bertahan sekaligus kemampuan untuk bekerja secara optimal. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan systematic literature review untuk mensintesis temuan empiris lintas studi, sehingga mampu mengidentifikasi pola hubungan yang konsisten serta kesenjangan penelitian. Model Extended Service Profit Chain yang dikembangkan tidak hanya memperluas konsep klasik dalam konteks organisasi rumah sakit yang kompleks dan padat karya, tetapi juga memberikan kontribusi teoretis dan praktis sebagai dasar perumusan strategi peningkatan kinerja berbasis penguatan sistem internal.

Selanjutnya, penelitian ini merumuskan beberapa permasalahan utama, yaitu bagaimana hubungan antara kualitas layanan internal dengan employee retention dalam konteks rumah sakit berdasarkan sintesis literatur, bagaimana peran employee productivity dalam menjelaskan kinerja organisasi rumah sakit, serta bagaimana model Extended Service Profit Chain dapat dikembangkan secara konseptual melalui pendekatan systematic literature review. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara kualitas layanan internal dan employee retention, mengkaji kontribusi employee productivity terhadap kinerja rumah sakit, serta menyusun model konseptual Extended Service Profit Chain yang relevan dengan karakteristik organisasi pelayanan kesehatan. Adapun manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dalam memperkaya pengembangan konsep Service Profit Chain pada sektor kesehatan, sekaligus memberikan kontribusi praktis sebagai acuan bagi manajemen rumah sakit dalam merancang strategi peningkatan kualitas layanan internal, penguatan retensi tenaga kerja, serta optimalisasi produktivitas karyawan guna meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik kualitas layanan internal, employee retention, employee productivity, dan kinerja rumah sakit. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan integrasi berbagai hasil penelitian

secara sistematis, transparan, dan replikatif, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif serta mendukung pengembangan model konseptual berbasis bukti empiris (Snyder, 2019).

Proses penelusuran literatur dilakukan melalui database akademik bereputasi, yaitu Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar. Ketiga database tersebut dipilih karena memiliki cakupan luas terhadap publikasi ilmiah internasional yang berkualitas. Rentang waktu publikasi yang digunakan adalah tahun 2019–2026 untuk memastikan bahwa literatur yang dianalisis bersifat mutakhir dan relevan dengan perkembangan terkini dalam bidang manajemen layanan kesehatan.

Penelitian ini mengadopsi prosedur Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) sebagai pedoman dalam proses seleksi artikel. PRISMA merupakan standar internasional yang digunakan untuk meningkatkan transparansi dan kualitas pelaporan dalam studi tinjauan sistematis (Page et al., 2021). Tahapan seleksi meliputi: (1) identification, yaitu pencarian awal artikel berdasarkan kata kunci; (2) screening, yaitu penyaringan berdasarkan judul dan abstrak; (3) eligibility, yaitu penilaian kelayakan melalui full-text review; dan (4) inclusion, yaitu penetapan artikel yang memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut.

Proses pencarian literatur dilakukan dengan kombinasi kata kunci seperti “internal service quality”, “employee retention”, “employee productivity”, “hospital performance”, dan “service profit chain”, yang dikombinasikan menggunakan operator Boolean (AND, OR) untuk memperoleh hasil yang spesifik dan relevan. Selain itu, teknik backward dan forward searching digunakan untuk melacak referensi tambahan dari artikel terpilih (Snyder, 2019).

Hasil tahap identification menunjukkan sebanyak 642 artikel diperoleh dari database (Scopus = 215, ScienceDirect = 187, Google Scholar = 240). Setelah penghapusan duplikasi, tersisa 524 artikel. Pada tahap screening, sebanyak 361 artikel dieliminasi karena tidak relevan berdasarkan judul dan abstrak. Selanjutnya, tahap eligibility menghasilkan 163 artikel yang ditinjau secara penuh, dengan 143 artikel dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria inklusi. Diperoleh 20 artikel yang digunakan dalam analisis akhir.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel jurnal internasional peer-reviewed, (2) membahas variabel kualitas layanan internal, retensi karyawan, produktivitas, atau kinerja organisasi, (3) diterbitkan pada tahun 2019–2026, dan (4) relevan dengan konteks organisasi jasa, khususnya rumah sakit. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup artikel non-jurnal, tidak tersedia full-text, serta tidak memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian.

Seluruh artikel yang memenuhi kriteria kemudian dianalisis menggunakan teknik content analysis untuk mengidentifikasi pola hubungan antar variabel, kesamaan temuan, serta kesenjangan penelitian. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam penyusunan model konseptual Extended Service Profit Chain yang relevan dengan konteks rumah sakit.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sintesis Temuan

Berdasarkan hasil analisis literatur yang telah dilakukan, ditemukan bahwa kualitas layanan internal merupakan faktor fundamental yang memengaruhi berbagai aspek kinerja organisasi, khususnya dalam sektor kesehatan. Kualitas layanan internal yang baik terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Abdullah et al., 2021; Kang et al., 2020). Selain itu, dukungan organisasi yang optimal dan sistem kerja yang efektif juga berperan dalam meningkatkan efektivitas manajemen serta kualitas pelayanan secara keseluruhan (Boakye et al., 2021; Baird et al., 2019).

Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa retensi karyawan menjadi variabel kunci dalam menjaga stabilitas organisasi dan keberlanjutan layanan kesehatan. Tingginya tingkat retensi tenaga kesehatan berkaitan dengan kondisi kerja yang mendukung, kepemimpinan yang efektif, serta kesejahteraan psikologis karyawan (de Vries et al., 2023a; de Vries et al., 2023b). Sebaliknya, rendahnya retensi sering dikaitkan dengan tingginya beban kerja dan risiko burnout yang berdampak pada meningkatnya turnover tenaga kesehatan (Marufu et al., 2021; Buckley et al., 2025). Oleh karena itu, strategi retensi yang berbasis pada peningkatan lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan menjadi sangat penting dalam organisasi kesehatan (Raman et al., 2024; Goens & Giannotti, 2024).

Lebih lanjut, produktivitas karyawan ditemukan sebagai outcome penting yang dipengaruhi oleh kualitas layanan internal dan retensi karyawan. Produktivitas tenaga kesehatan tidak hanya ditentukan oleh jumlah output, tetapi juga kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien (Lui et al., 2024; Wei et al., 2024). Lingkungan kerja yang mendukung serta stabilitas tenaga kerja berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, sedangkan kondisi kerja yang kurang optimal dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan risiko kesalahan dalam pelayanan (Dall'Ora et al., 2022; Jun et al., 2021).

Burnout muncul sebagai faktor penghambat yang signifikan dalam hubungan antara kondisi kerja dan kinerja organisasi. Tingginya tingkat burnout terbukti menurunkan kualitas pelayanan serta meningkatkan risiko kesalahan medis, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja rumah sakit (Kelly et al., 2021; Li et al., 2024). Selain itu, burnout juga berkontribusi terhadap meningkatnya turnover dan menurunnya kepuasan kerja karyawan (Jonker et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan merupakan aspek penting dalam menjaga kinerja organisasi.

Faktor kepemimpinan dan organisasi juga ditemukan memiliki peran strategis dalam memperkuat hubungan antar variabel dalam model. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat retensi dan produktivitas karyawan (Ystaas et al., 2023). Selain itu, kepemimpinan yang suportif dan partisipatif dapat mengurangi tingkat burnout serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Yasin et al., 2024; Al-Hamdan et al., 2021).

Sintesis temuan menunjukkan adanya hubungan yang saling terintegrasi antara kualitas layanan internal, retensi karyawan, produktivitas, burnout, serta kepemimpinan dalam menentukan kinerja rumah sakit. Kualitas layanan internal berperan sebagai faktor awal yang memengaruhi kondisi kerja, yang selanjutnya berdampak pada retensi dan produktivitas karyawan. Burnout berfungsi sebagai variabel penghambat, sementara kepemimpinan

bertindak sebagai faktor penguat dalam memperkuat hubungan tersebut. Dengan demikian, integrasi variabel-variabel ini dalam kerangka Extended Service Profit Chain memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja organisasi layanan kesehatan.

Pengembangan Model Konseptual

Berdasarkan hasil sintesis terhadap 20 artikel yang telah direview, penelitian ini mengusulkan pengembangan model konseptual Extended Service Profit Chain yang lebih adaptif terhadap karakteristik organisasi rumah sakit. Model ini dibangun dengan mempertimbangkan bahwa hubungan antara kualitas layanan internal dan kinerja organisasi tidak bersifat langsung, melainkan melalui mekanisme perilaku karyawan yang terbentuk dari pengalaman kerja dalam organisasi.

Dalam kerangka ini, kualitas layanan internal diposisikan sebagai variabel utama (antecedent) yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam menyediakan dukungan kerja yang optimal, baik melalui kepemimpinan, sistem kerja, komunikasi, maupun lingkungan kerja yang kondusif. Temuan literatur menunjukkan bahwa kualitas layanan internal yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Abdullah et al., 2021; Boakye et al., 2021). Dengan demikian, kualitas layanan internal menjadi fondasi awal dalam membentuk dinamika sumber daya manusia di rumah sakit.

Selanjutnya, employee retention diposisikan sebagai mekanisme pertama yang merefleksikan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerjanya. Literatur menunjukkan bahwa retensi karyawan merupakan hasil dari pengalaman kerja yang dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, dukungan organisasi, serta kepemimpinan (de Vries et al., 2023; Marufu et al., 2021). Dalam konteks rumah sakit, retensi memiliki peran strategis karena tingginya tingkat turnover dapat mengganggu stabilitas pelayanan, meningkatkan beban kerja, serta menurunkan efisiensi operasional. Oleh karena itu, retensi tidak hanya berfungsi sebagai indikator keberlangsungan tenaga kerja, tetapi juga sebagai prasyarat penting bagi terciptanya kinerja organisasi yang optimal.

Selain retensi, employee productivity merupakan mekanisme kedua yang menjembatani hubungan antara kualitas layanan internal dan kinerja organisasi. Produktivitas karyawan dalam rumah sakit tidak hanya berkaitan dengan kuantitas output, tetapi juga kualitas pelayanan, keselamatan pasien, serta efektivitas kerja secara keseluruhan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti budaya kerja, staffing, serta gaya kepemimpinan (Lui et al., 2024; Wei et al., 2024). Hal ini menegaskan bahwa produktivitas merupakan hasil dari sistem organisasi yang mendukung, bukan semata-mata kemampuan individu.

Lebih lanjut, kinerja rumah sakit diposisikan sebagai variabel akhir (outcome) dalam model ini. Kinerja organisasi dipahami sebagai hasil dari interaksi kompleks antara kualitas sistem internal dan perilaku karyawan. Literatur menunjukkan bahwa rumah sakit dengan tingkat retensi dan produktivitas karyawan yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, baik dari aspek kualitas pelayanan, kepuasan pasien, maupun efisiensi operasional (Baird et al., 2019; Kang et al., 2020). Dengan demikian, kinerja rumah sakit tidak dapat dilepaskan dari kualitas pengalaman kerja karyawan yang dibentuk oleh sistem internal organisasi.

Model Extended Service Profit Chain yang dikembangkan dalam penelitian ini menegaskan adanya hubungan berjenjang antara kualitas layanan internal, employee retention, employee productivity, dan kinerja rumah sakit. Selain hubungan berjenjang tersebut, model ini juga mengindikasikan adanya hubungan langsung antara kualitas layanan internal dan kinerja organisasi, yang menunjukkan bahwa sistem internal yang kuat dapat memberikan dampak langsung terhadap performa institusi tanpa melalui mekanisme perantara secara penuh.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kualitas layanan internal memiliki peran strategis sebagai fondasi dalam meningkatkan kinerja organisasi rumah sakit. Temuan ini sejalan dengan literatur sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif, sistem komunikasi yang efektif, serta dukungan organisasi yang memadai mampu meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan (Abdullah et al., 2021; Kang et al., 2020). Kualitas layanan internal tidak hanya berfungsi sebagai faktor operasional, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang membentuk perilaku kerja tenaga kesehatan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa retensi karyawan berperan sebagai mekanisme kunci dalam menjembatani hubungan antara kualitas layanan internal dan produktivitas. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten tidak hanya berdampak pada stabilitas organisasi, tetapi juga pada efisiensi dan kontinuitas pelayanan (de Vries et al., 2023a; de Vries et al., 2023b). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa strategi retensi harus menjadi prioritas dalam manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan, terutama dalam menghadapi tantangan tingginya turnover tenaga kesehatan (Marufu et al., 2021).

Produktivitas karyawan ditemukan sebagai outcome penting yang dipengaruhi oleh kualitas layanan internal dan retensi tenaga kerja. Produktivitas dalam sektor kesehatan tidak hanya berkaitan dengan kuantitas output, tetapi juga kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Lingkungan kerja yang kondusif serta stabilitas tenaga kerja terbukti meningkatkan efektivitas pelayanan dan mengurangi potensi kesalahan medis (Lui et al., 2024; Dall'Ora et al., 2022). Dengan demikian, peningkatan produktivitas tidak dapat dipisahkan dari upaya organisasi dalam menciptakan sistem kerja yang mendukung kinerja tenaga kesehatan secara berkelanjutan.

Burnout muncul sebagai faktor penghambat yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Tingginya tingkat burnout terbukti memiliki dampak negatif terhadap kualitas pelayanan, kepuasan kerja, serta retensi tenaga kesehatan (Kelly et al., 2021; Li et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kesejahteraan psikologis karyawan merupakan aspek yang tidak dapat diabaikan dalam strategi peningkatan kinerja organisasi.

Faktor kepemimpinan memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antar variabel dalam model. Kepemimpinan yang efektif dan suportif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, serta mengurangi tingkat burnout (Ystaas et al., 2023; Yasin et al., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah organisasi, tetapi juga sebagai katalis dalam menciptakan kondisi kerja yang optimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung kerangka Extended Service Profit Chain, di mana kualitas layanan internal menjadi titik awal yang memengaruhi retensi dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja rumah sakit. Model ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas pemahaman mengenai mekanisme internal

organisasi jasa, khususnya dalam sektor kesehatan yang memiliki karakteristik kompleks dan berbasis layanan manusia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil systematic literature review terhadap 20 artikel jurnal yang relevan, penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan internal merupakan faktor fundamental dalam membentuk dinamika sumber daya manusia di rumah sakit. Kualitas layanan internal yang mencakup dukungan organisasi, kepemimpinan, komunikasi, serta lingkungan kerja yang kondusif terbukti berperan dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Lebih lanjut, temuan penelitian ini menegaskan bahwa employee retention dan employee productivity merupakan dua mekanisme utama yang menjembatani hubungan antara kualitas layanan internal dan kinerja rumah sakit. Retensi karyawan mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, sementara produktivitas karyawan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan kinerja individu secara efektif dan efisien. Kedua variabel tersebut berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik dari aspek kualitas pelayanan, keselamatan pasien, maupun efisiensi operasional. Selain itu, penelitian ini berhasil mengembangkan model konseptual Extended Service Profit Chain yang mengintegrasikan kualitas layanan internal, employee retention, employee productivity, dan kinerja rumah sakit dalam satu kerangka yang sistematis. Model ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana sistem internal organisasi memengaruhi kinerja melalui mekanisme perilaku karyawan, sekaligus memperluas konsep service profit chain dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar manajemen rumah sakit memprioritaskan penguatan kualitas layanan internal melalui peningkatan dukungan organisasi, pengembangan kepemimpinan yang suportif, serta perbaikan lingkungan kerja untuk meminimalkan burnout dan meningkatkan keterikatan karyawan. Selain itu, strategi retensi berbasis kesejahteraan dan pengembangan karier perlu diperkuat guna menjaga stabilitas tenaga kerja dan produktivitas layanan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menguji model konseptual ini secara empiris menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods agar diperoleh validasi yang lebih kuat serta pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel dalam konteks rumah sakit yang berbeda.

REFERENSI

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Al-Hamdan, Z., et al. (2021). *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1663–1672. <https://doi.org/10.1111/jonm.13322>
- Baird, K. M., Tung, A., & Yu, Y. (2019). Employee organizational commitment and hospital performance. *Health Care Management Review*, 44(3), 206–215. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000181>
- Boakye, K. G., Apenteng, B. A., Hanna, M. D., Kimsey, L., Mase, W. A., Opoku, S. T., Owens, C., & Peden, A. (2021). The impact of interpersonal support, supervisory support, and employee engagement on employee turnover intentions. *Health Care Management Review*, 46(2), 135–144. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000251>
- Buckley, L., McGillis Hall, L., Price, S., et al. (2025). Nurse retention in peri- and post-COVID-19 work environments: A scoping review. *BMJ Open*, 15(3), e096333. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-096333>
- Dall'Ora, C., Saville, C., Rubbo, B., Turner, L., Jones, J., & Griffiths, P. (2022). Nurse staffing levels and patient outcomes. *International Journal of Nursing Studies*, 134, 104311. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104311>
- de Vries, N., Boone, A., Godderis, L., Bouman, J., Szemik, S., Matranga, D., & De Winter, P. (2023a). The race to retain healthcare workers. *INQUIRY*, 60, 1–21. <https://doi.org/10.1177/00469580231159318>
- de Vries, N., Lavreysen, O., Boone, A., Bouman, J., Szemik, S., Baranski, K., Godderis, L., & De Winter, P. (2023b). Retaining healthcare workers. *Healthcare*, 11(13), 1887. <https://doi.org/10.3390/healthcare11131887>
- Goens, B., & Giannotti, N. (2024). Transformational leadership and nursing retention. *Nursing Research and Practice*, 2024, 3179141. <https://doi.org/10.1155/2024/3179141>
- Jonker, L., Fisher, S. J., & Badgett, R. G. (2021). Relationship between staff thriving and hospital outcomes. *Journal of Healthcare Quality Research*, 36(3), 128–135. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2021.02.002>
- Jun, J., Ojemeni, M. M., Kalamani, R., Tong, J., & Crecelius, M. L. (2021). Relationship between nurse burnout and outcomes. *International Journal of Nursing Studies*, 119, 103933. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103933>
- Kang, J. Y., Lee, M. K., Fairchild, E. M., Caubet, S. L., Peters, D. E., Beliles, G. R., & Matti, L. K. (2020). Organizational values and patient satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 4(1), 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2019.08.001>
- Kelly, L. A., Gee, P. M., & Butler, R. J. (2021). Impact of nurse burnout on turnover. *Nursing Outlook*, 69(1), 96–102. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2020.06.008>
- Li, L. Z., Yang, P., Singer, S. J., Pfeffer, J., Mathur, M. B., & Shanafelt, T. (2024). Nurse burnout and patient outcomes. *JAMA Network Open*, 7(11), e2443059. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.43059>
- Lui, J. N. M., Andres, E. B., & Johnston, J. M. (2024). Organizational culture and productivity. *International Journal of Nursing Studies*, 152, 104675.

- <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2023.104675>
- Marufu, T. C., Collins, A., Vargas, L., & Almghairbi, D. (2021). Factors influencing retention among nurses. *British Journal of Nursing*, 30(5), 302–308. <https://doi.org/10.12968/bjon.2021.30.5.302>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Raman, S. S. S., McDonnell, A., & Beck, M. (2024). Hospital doctor turnover and retention. *Journal of Health Organization and Management*, 38(9), 45–71. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2023-0129>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Teutsch, D., Frick, E., & Kubitz, J. (2025). Motivation of critical care nurses. *Intensive & Critical Care Nursing*, 88, 103929. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2024.103929>
- Wei, N., Wang, Z., Li, X., et al. (2024). Staffing policies in healthcare. *Frontiers in Public Health*, 12, 1431017. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1431017>
- World Health Organization. (2024). Health workforce. WHO.
- Yasin, Y. M., Alomari, A., Al-Hamad, A., & Kehyayan, V. (2024). COVID-19 and job satisfaction. *Frontiers in Public Health*, 11, 1285101. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1285101>
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., et al. (2023). Transformational leadership and outcomes. *Nursing Reports*, 13(3), 1271–1290. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>