

PELAKSANAAN CROSS SELLING DARI INSTALASI RAWAT JALAN KE INSTALASI RADIOLOGI RUMAH SAKIT SEMEN GRESIK

CROSS SELLING IMPLEMENTATION FROM OUTPATIENT UNIT TO RADIOLOGY UNIT IN SEMEN GRESIK HOSPITAL

Mutiara Ayu Faradisa, Thinni Nurul Rochmah  
 Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga, Surabaya  
 E-mail: mutiaraayufaradisa@yahoo.com

ABSTRACT

The low visiting number in hospital's unit are closely related to marketing activities, including internal marketing which consists of cross selling from other units. This study aims to analyze cross selling implementation from Outpatient Unit to Radiology Unit in Semen Gresik Hospital. This study was a cross sectional analytic design. Sample was taken by simple random sampling with sample size 25 respondents. Independent variables were marketing policy, employee commitment, perception, motivation, and readiness of cross selling. While dependent variable was cross selling implementation. Result showed that respondents had a high level of employee commitment by 96%, moderate level of cross selling perception by 60%, high level of cross selling motivation by 68%, moderate level of cross selling readiness by 56%. While cross selling implementation has moderate level by 64%. The conclusion based on Spearman correlation test, we had a strong correlation between employee commitment, perceptions, motivation and cross selling implementation. While cross selling readiness and cross selling implementation showed a moderate level of correlation. Based on this study, Semen Gresik Hospital needs to make marketing policy about cross selling. The further study needs to be done in other factors which causes cross selling implementation.

Keywords: cross selling, employee commitment, marketing policies

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Semen Gresik merupakan rumah sakit umum tipe C, yaitu rumah sakit yang memberikan pelayanan kedokteran spesialisasi terbatas. Salah satu jenis pelayanan penunjang yang diberikan oleh Rumah Sakit Semen Gresik adalah pelayanan radiologi yang terdiri dari jenis pemeriksaan rontgen, CT-Scan, dan USG. Masalah yang ditemukan pada Instalasi Radiologi Rumah Sakit Semen Gresik adalah rendahnya pencapaian target pemeriksaan di Instalasi Radiologi Rumah Sakit Semen Gresik pada tahun 2012 (Rontgen 56,49%, CT-Scan 80,08%, dan USG 44,83%). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan cross selling dari Instalasi Rawat Jalan ke Instalasi Radiologi Rumah Sakit Semen Gresik.

PUSTAKA

Kotler dan Armstrong (2008) menyatakan bahwa pemasaran adalah proses sosial dan manajerial di mana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain. Dalam konteks bisnis yang lebih sempit, pemasaran mencakup menciptakan hubungan pertukaran muatan nilai dengan pelanggan yang menguntungkan. Karena itu, pemasaran didefinisikan sebagai proses di mana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dengan tujuan menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya. Kegiatan dari proses pemasaran tidak hanya memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal, tetapi juga

memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan internal.

Pemasaran internal merupakan pembentukan orientasi konsumen dalam benak karyawan dengan cara pelatihan dan pemotivasian, terutama kepada karyawan yang berhubungan secara langsung dengan konsumen, agar dapat bekerja sama sebagai suatu tim (Kotler dan Armstrong 2008). Berry dan Parasuraman (1991) menyatakan bahwa 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.

Supriyanto dan Ernawaty (2010) mengemukakan beberapa tujuan pemasaran internal dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengembangkan karyawan melalui motivasi kerja, komitmen pada orientasi pemenuhan harapan pelanggan, proses layanan yang memberikan nilai tambah, dan diilhami oleh kerja tim;
2. Mempertahankan karyawan yang produktif dan loyal;
3. Menyampaikan pelayanan seperti yang dijanjikan atau sesuai promosi;
4. Meningkatkan kepuasan karyawan guna meningkatkan kinerjanya dan kemampuan rumah sakit.

Hasil langsung dari pemasaran internal adalah peningkatan komitmen dan loyalitas

karyawan dan akhirnya peningkatan mutu layanan kepada pelanggan internal maupun eksternal. Komitmen adalah sikap dan tindakan karyawan untuk berkontribusi dan mengatasnamakan kepentingan organisasi. Menurut Zboja (2006) dan Malms (2012) dalam penelitian sebelumnya, sudut pandang pemasaran internal dapat dilihat dari persepsi tentang pelaksanaan cross selling, kejelasan tugas, efikasi diri, motivasi, dan kesiapan cross selling. Ada dua indikator utama tidak langsung dalam pelaksanaan pemasaran internal, yaitu cross selling dan gain sharing (Supriyanto dan Ernawaty 2010).

Cross selling adalah strategi untuk memasarkan produk ke pelanggan yang terkait dengan produk-produk lain yang telah dibeli oleh pelanggan tersebut. Penjualan silang (cross selling) mengacu pada kecenderungan pembeli suatu barang membeli barang lain. Perusahaan dapat memaksimalkan penjualan silang dengan cara menempatkan dua produk yang cenderung dibeli bersamaan oleh pelanggan di tempat dimana kedua produk tersebut dapat terlihat bersama-sama (Olson dan Shi 2008).

Untuk meningkatkan pangsa pelanggan, perusahaan dapat menawarkan ragam yang lebih banyak kepada pelanggan lama. Atau mereka dapat melatih karyawan untuk melakukan lintas penjualan (cross-sell) dan penjualan produk lanjutan (up-sell) untuk memasarkan lebih banyak produk dan jasa kepada pelanggan lama (Kotler dan Armstrong 2008).

Jika cross selling diaplikasikan pada industri kesehatan maka semua unit produksi maupun penunjang dapat secara terintegrasi (terpadu)

melakukan pemasaran. Cross selling pada layanan kesehatan dilakukan ketika pasien memerlukan kontak dengan unit layanan yang beragam sehingga informasi layanan perlu dipasarkan. Pemasaran yang memberikan informasi yang memuaskan pasien akan menghasilkan pasien yang loyal dan advokator. Cross selling dirancang untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan kepada perusahaan penghasil produk yang pernah ia beli untuk mengurangi kemungkinan pelanggan akan beralih ke produk pesaing.

Menurut Cahill (1996) agar cross selling dapat berhasil maka perlu diadakan pelatihan karyawan secara menyeluruh, komitmen pada pelayanan yang berfokus customer dan service excellence, dan kompensasi atau sistem insentif yang efektif. Penerapan cross selling memerlukan suatu jadwal tugas tertulis untuk petugas front line. Petugas selalu menjalin hubungan baik dengan customer sehingga dapat mengetahui kebutuhan customer dengan cepat dan memberi pemecahan masalah kesehatannya.

Graham-Moore (1990) mendefinisikan gain sharing sebagai keuntungan bagi hasil, melibatkan produktivitas yang digabungkan dengan perhitungan bonus dan mengharuskan setiap pegawai untuk saling menanggung bersamam beberapa peningkatan produktivitas organisasi. Kunci sukses dari aktivitas gain sharing adalah biaya normal, rata-rata atau standar dari pegawai dapat diukur, perbandingan salah satu nilai penjualan produksi atau unit dari nilai produksi terhadap biaya pegawai relative stabil, dan kebijakan pembuatan penanggungungan bersama yang meningkatkan produktivitas pegawai adalah adil.

Gain sharing juga melibatkan catatan prestasi dan bonus yang akan diterima karyawan dalam tim. Jika perusahaan memberikan bonus kepada karyawan maka secara otomatis karyawan akan terangsang untuk berprestasi dengan membantu meningkatkan produktivitas perusahaan. Gain sharing pada jasa medis atau keperawatan dapat langsung dihitung dan diberikan kepada petugas kesehatan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan cross selling.

## METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian observasional analitik dengan rancang bangun cross sectional. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Semen Gresik pada bulan November 2012 hingga Juli 2013. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di Instalasi Rawat Jalan RSSG yang berjumlah 69 orang. Besar sampel pada penelitian ini adalah 25 orang karyawan di Instalasi Rawat Jalan RSSG yang dihitung dengan menggunakan rumus simple random sampling. Selain sampel tersebut diambil pula 1 orang informan yaitu Manajer Pemasaran RSSG untuk mendapatkan informasi tentang kebijakan pemasaran yang dimiliki oleh RSSG. Penelitian ini mengidentifikasi kebijakan pemasaran yang didapatkan melalui metode wawancara kepada Manajer Pemasaran RSSG. Selain itu penelitian ini juga menggunakan kuesioner untuk mengidentifikasi komitmen karyawan, persepsi, motivasi, kesiapan, dan pelaksanaan cross selling dari Instalasi Rawat Jalan ke Instalasi Radiologi RSSG. Analisis hubungan antara komitmen, persepsi, motivasi, dan kesiapan cross selling

dengan pelaksanaan cross selling dilakukan dengan menggunakan uji korelasi spearman.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Pemasaran RSSG, selama ini kebijakan pemasaran yang ada di RSSG terfokus untuk pelanggan eksternal dan belum ada kebijakan pemasaran yang ditujukan untuk pelanggan internal atau karyawan, begitu pula dengan kebijakan tentang cross selling. Selama ini kegiatan cross selling telah berjalan berdasarkan kesepakatan informal antar instalasi di RSSG meskipun belum ada peraturan atau kebijakan khusus dari rumah sakit.

Cahill (1996) menyatakan bahwa sebagian besar aktivitas yang dilakukan dalam pemasaran internal terdiri dari cross selling dan gain sharing. Dalam pelaksanaan cross selling petugas selalu menjalin hubungan baik dengan pelanggan sehingga

dapat mengetahui kebutuhan pelanggan dengan cepat dan memberikan pemecahan masalah kesehatannya. Sehingga diperlukan adanya kebijakan yang juga tertulis agar karyawan mengetahui dan memahami kewajiban cross selling.

Hambatan yang sering ditemui pada pelaksanaan cross selling ke instalasi radiologi di RSSG adalah adanya petugas yang menyarankan pasien ke instalasi radiologi di luar RSSG yang memiliki peralatan lebih lengkap padahal jenis pemeriksaan yang dibutuhkan telah tersedia di RSSG. Hal ini salah satunya dapat disebabkan karena belum adanya kebijakan tentang cross selling yang harus dilakukan oleh karyawan RSSG.

Adapun hasil mengenai komitmen karyawan, persepsi, motivasi, kesiapan, dan pelaksanaan cross selling dari Instalasi Rawat Jalan ke Instalasi Radiologi RSSG dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1 Distribusi Komitmen Karyawan, Persepsi, Motivasi, Kesiapan, dan Pelaksanaan Cross Selling dari Instalasi Rawat Jalan ke Instalasi Radiologi RSSG Tahun 2013

Variabel	Kategori						Total	
	Baik/Tinggi		Sedang		Kurang/Rendah		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Komitmen karyawan	24	96,0	1	4,0	0	0,0	25	100,0
Persepsi terhadap cross selling	10	40,0	15	60,0	0	0,0	25	100,0
Motivasi cross selling	17	68,0	8	32,0	0	0,0	25	100,0
Kesiapan cross selling	11	44,0	14	56,0	0	0,0	25	100,0
Pelaksanaan cross selling	8	32,0	16	64,0	1	4,0	25	100,0

Tabel 1 menunjukkan bahwa bahwa sebagian besar responden telah memiliki komitmen terhadap organisasi maupun terhadap pekerjaan dengan kategori tinggi (96%) dan motivasi cross selling juga pada kategori tinggi (68%). Sedangkan pada variabel persepsi terhadap cross selling, kesiapan, dan pelaksanaan cross selling semuanya tergolong pada kategori sedang dengan persentase masing-masing

sebesar 60%, 56%, dan 64%. Berikut ini adalah penjelasan mengenai masing-masing variabel berdasarkan hasil penelitian:

### 1. Komitmen Karyawan

Pengukuran komitmen yang dilakukan terhadap karyawan Instalasi Rawat Jalan RSSG meliputi komitmen terhadap organisasi dan komitmen terhadap pekerjaan (profesi). Menurut Luthans

(2005), komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen terhadap organisasi yang tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan ingin tetap bekerja di RSSG. Tingginya komitmen terhadap organisasi dapat disebabkan karena responden telah banyak mengerahkan usaha untuk kesuksesan rumah sakit selama masa kerjanya dan tidak ingin semua usahanya sia-sia jika meninggalkan rumah sakit ini karena sebagian besar karyawan telah bekerja di RSSG selama lebih dari 10 tahun.

Menurut Setiana (2006) komitmen profesional dapat didefinisikan sebagai sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai profesi, kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan profesi, dan keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam profesi. Tingginya komitmen terhadap pekerjaan menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesetiaan atau loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan atau profesi yang dimilikinya. Hal ini dapat disebabkan karena profesi karyawan yang terdiri dari perawat, bidan, dan dokter adalah profesi yang memiliki kompetensi khusus sehingga karyawan dituntut untuk patuh terhadap sistem atau norma yang berlaku untuk masing-masing profesi tersebut. Karyawan tidak dapat menghindar dari sistem dan norma tersebut karena profesi mereka menyangkut nyawa dan keselamatan manusia. Jika karyawan melanggar sistem atau norma tersebut maka akan mendapatkan sanksi yang tegas secara hukum.

## 2. Persepsi terhadap Cross Selling

Persepsi didefinisikan sebagai proses kognitif dimana seorang individu memilih, mengorganisasikan dan memberikan arti pada stimulus lingkungan (Ivancevich et al, 2006). Di dalam penelitian ini persepsi cross selling diartikan sebagai penerimaan atau penolakan karyawan untuk menginformasikan dan menawarkan jenis pelayanan yang tersedia di Instalasi Radiologi RSSG kepada pasien yang membutuhkan setelah pasien dilayani. Tingkat persepsi cross selling yang sedang diperoleh karena karyawan belum merasa berkewajiban untuk melakukan cross selling atau merujuk pasien yang membutuhkan pemeriksaan radiologi ke Instalasi Radiologi RSSG. Hal ini dapat disebabkan karena belum adanya penetapan secara formal tentang kebijakan cross selling di RSSG.

## 3. Motivasi Cross Selling

Menurut Malms (2012) dalam penelitian sebelumnya, tingginya motivasi cross selling menunjukkan bahwa karyawan sangat termotivasi dalam pekerjaan mereka. Karyawan tersebut mengeluarkan lebih banyak usaha untuk mendapatkan pengetahuan dan kemampuan khusus tentang cross selling. Hal ini menyebabkan karyawan dengan motivasi cross selling yang tinggi lebih mampu menerima perubahan dalam pekerjaannya. Kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif (Luthans, 2005). Sehingga dapat dikatakan bahwa tingginya motivasi cross selling dan motivasi kerja karyawan di Instalasi Rawat Jalan RSSG dialtar belakangi oleh tingginya

kebutuhan, dorongan, serta insentif dari karyawan secara internal maupun eksternal.

#### 4. Kesiapan Cross Selling

Kesiapan cross selling didefinisikan sebagai perpaduan antara pengetahuan tentang produk dari unit bisnis lain dengan kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan tersebut dalam memasarkan kepada pelanggan. Sehingga dapat dikatakan kesiapan cross selling adalah kemampuan untuk menawarkan produk atau jasa yang berasal dari lebih dari satu unit bisnis (Malms, 2012).

Menurut Ahmed dan Rafiq (2003) komunikasi internal adalah kegiatan yang paling penting untuk menyalurkan informasi antar divisi. Karyawan yang siap untuk melakukan cross selling mengetahui lebih banyak informasi tentang produk yang ada di divisi lain. Kesiapan cross selling yang tergolong dalam kategori sedang mengindikasikan bahwa karyawan Instalasi Rawat Jalan RSSG belum mengetahui jenis pelayanan yang tersedia di Instalasi Radiologi RSSG secara optimal. Selain itu, hal ini juga dapat disebabkan karena karyawan belum mampu untuk

menyampaikan pengetahuan tersebut kepada pasien yang membutuhkan.

#### 5. Pelaksanaan Cross Selling

Cross selling pada layanan kesehatan dilakukan ketika pasien memerlukan kontak dengan unit layanan yang beragam sehingga informasi layanan perlu dipasarkan. Pemasaran yang memberikan informasi yang memuaskan pasien akan menghasilkan pasien yang loyal dan meningkatkan kepercayaan pasien pada rumah sakit (Supriyanto & Ernawaty, 2010). Tingkat pelaksanaan cross selling yang berada dalam kategori sedang tersebut menunjukkan bahwa karyawan belum memberikan informasi pemeriksaan radiologi yang dibutuhkan oleh pasien secara optimal atau masih sedikit pasien yang menerima informasi atau penawaran yang diberikan oleh karyawan tersebut.

Untuk melihat hubungan antara komitmen karyawan, persepsi, motivasi, dan kesiapan cross selling dengan pelaksanaan cross selling, dilakukan analisis korelasi spearman seperti yang terlihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2 Hubungan Komitmen Karyawan, Persepsi, Motivasi, dan Kesiapan Cross Selling dengan Pelaksanaan Cross Selling dari Instalasi Rawat Jalan ke Instalasi Radiologi Rumah Sakit Semen Gresik Tahun 2013

Variabel Independen	Signifikansi	Kofisien Korelasi
Komitmen Karyawan	0,0001	0,690
Persepsi Cross Selling	0,0001	0,684
Motivasi Cross Selling	0,0001	0,749
Kesiapan Cross Selling	0,0300	0,433

Berdasarkan uji dengan menggunakan korelasi spearman dapat diketahui hubungan, arah hubungan, serta kekuatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen penelitian. Tabel 5.14 menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki hubungan dengan variabel dependen karena nilai signifikansi kurang dari nilai

alfa (0,05). Untuk arah hubungan dapat dilihat dari nilai signifikansi yang semuanya positif sehingga dapat dikatakan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki hubungan searah.

Hubungan antara komitmen karyawan dengan pelaksanaan cross selling memiliki kekuatan hubungan dengan kategori kuat dilihat dari nilai

koefisien korelasi yang mendekati 1 yaitu sebesar 0,690. Begitu pula hubungan antara variabel persepsi dan motivasi dengan pelaksanaan cross selling yang memiliki koefisien korelasi masing-masing 0,684 dan 0,749. Sedangkan kekuatan hubungan antara kesiapan dengan pelaksanaan cross selling tergolong dalam kategori sedang dilihat dari koefisien korelasi sebesar 0,433 yang nilainya berada di tengah antara 0 hingga 1.

Menurut Supriyanto dan Ernawaty (2010) hasil langsung dari pemasaran internal adalah peningkatan komitmen dan loyalitas karyawan dan akhirnya peningkatan mutu layanan kepada pelanggan internal maupun eksternal. Hasil penelitian ini didukung oleh teori di atas karena antara komitmen karyawan terhadap organisasi menunjukkan hubungan yang kuat dan positif dengan pelaksanaan cross selling, sehingga apabila karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi maka karyawan tersebut akan cenderung melaksanakan cross selling.

Hasil analisis hubungan antara persepsi terhadap cross selling dengan pelaksanaan cross selling yang kuat dan searah menunjukkan bahwa apabila karyawan memiliki tingkat persepsi terhadap cross selling yang baik maka karyawan tersebut akan cenderung melaksanakan cross selling. Hal tersebut sesuai dengan hasil pengukuran kedua variabel yang ditunjukkan pada Tabel 1 bahwa persepsi cross selling dan pelaksanaan cross selling keduanya berada pada kategori sedang. Hasil analisis yang berhubungan positif juga didukung hasil penelitian menurut Zboja (2006) bahwa sudut pandang penilaian pemasaran internal yang kegiatannya

berupa cross selling dapat dilihat dari persepsi karyawan tentang pelaksanaan cross selling.

Churchill et al (1985) menemukan bahwa motivasi menjadi prediktor yang lebih baik untuk tingkat kinerja daripada kemampuan yang dimiliki karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Zboja (2006) yang menemukan korelasi kuat antara motivasi cross selling dengan pelaksanaan cross selling dengan  $p=0,420$ . Berdasarkan kedua teori tersebut dapat diketahui bahwa hasil penelitian pada karyawan di Instalasi Rawat Jalan RSSG sesuai dengan teori yaitu motivasi cross selling berhubungan kuat dan searah dengan pelaksanaan cross selling. Semakin karyawan memiliki tingkat motivasi cross selling yang tinggi maka karyawan tersebut cenderung akan melakukan cross selling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara kesiapan cross selling dengan pelaksanaan cross selling memiliki hubungan yang bersifat positif atau searah, artinya jika karyawan memiliki tingkat kesiapan cross selling yang tinggi maka tingkat pelaksanaan cross selling juga akan tinggi, begitu pula sebaliknya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Malms (2012) tentang hubungan antara kesiapan cross selling dengan kesuksesan cross selling yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Hubungan ini terjadi karena kesiapan cross selling memungkinkan karyawan untuk mengetahui jenis pemeriksaan yang ada di Instalasi Rawat Jalan RSSG sehingga karyawan dapat memanfaatkan kebutuhan pasien akan pemeriksaan radiologi dengan baik.





Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa komitmen organisasi, persepsi, motivasi, dan kesiapan cross selling memiliki hubungan dengan pelaksanaan cross selling. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Ariati et al (2006) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara tingkat pemahaman karyawan tentang cross selling dengan pelaksanaan cross selling. Apabila karyawan mengerti tentang cross selling maka karyawan tersebut cenderung akan melakukan cross selling, demikian pula sebaliknya. Hal tersebut juga sesuai dengan teori pembelajaran organisasi yang menjelaskan bahwa semakin besar kemauan karyawan untuk belajar, maka karyawan tersebut akan semakin baik dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

Kebijakan tertulis tentang cross selling agar cross selling dapat berhasil. Selain itu perlu dilakukan sosialisasi dan pelatihan karyawan secara menyeluruh tentang cross selling dan penerapan cross selling. Apabila pelaksanaan cross selling telah berjalan dengan baik, maka gain sharing dapat dilakukan berdasarkan hasil cross selling yang dilakukan karyawan sehingga aktivitas pemasaran internal di RSSG dapat berjalan dengan baik.

## SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada karyawan di Instalasi Rawat Jalan RSSG diketahui bahwa kebijakan tentang adanya cross selling di RSSG belum ditetapkan dan diatur secara formal dan tertulis. Selanjutnya dari hasil penelitian didapatkan pula lebih banyak variabel yang berada dalam kategori sedang. Hal tersebut dapat

disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah karena belum adanya kebijakan tentang cross selling yang ditetapkan secara formal dan tertulis. Sehingga karyawan belum memahami tentang cross selling dan tidak merasa berkewajiban untuk melakukan cross selling. Berdasarkan analisis korelasi spearman didapatkan hubungan yang searah antara komitmen organisasi, persepsi, motivasi, dan kesiapan cross selling memiliki hubungan dengan pelaksanaan cross selling. Semakin tinggi atau baik tingkat organisasi, persepsi, motivasi, dan kesiapan cross selling maka karyawan akan cenderung melaksanakan cross selling. Rekomendasi yang diberikan adalah perlu dibuat kebijakan tertulis tentang pelaksanaan cross selling antar instalasi di RSSG serta dilakukan sosialisasi dan pelatihan karyawan secara menyeluruh tentang cross selling dan penerapan cross selling. Selain itu untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti faktor lain yang mempengaruhi pelaksanaan cross selling.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariati, F., Pujirahardjo, W., & Haksama, S. (2006). Pemasaran Internal Cross Selling dan Gainsharing Pelayanan Kesehatan Gigi dan Mulut Berdasarkan Analisis Organisasi dan Sumberdaya Manusia (Studi Kasus di Puskesmas Medokan Ayu Kota Surabaya). *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, 3.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, Vol. 37.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Cahill, D.J. (1996). *Internal Marketing Your Company's Next Stage of Growth*. The Haworth Press, Inc.
- Churchill, Gilbert, A., Neil, M. F., Steven, W. H., & Orville, C. W. Jr. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Jurnal of Marketing Research*.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid I* (7th Edition ed.). Jakarta: Erlangga.
- Graham-Moore, B. (1990). *Review of the Literature in Gainsharing: Plans for Improving Performance*, ed. B. Graham-Moore and T. L. Ross. Washington DC: The Bureau of National Affairs.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Malms, O. (2012). *Realizing Cross-Selling Potential in Busines-to-Business Markets*. Disertasi, University of St.Gallen, Jerman.
- Olson, D., & Shi, Y. (2008). *Pengantar Ilmu Penggalian Data Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiana, S. (2006). Uji Model Variabel Komitmen Organisasional, Komitmen Profesional dan Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Vol.V.
- Supriyanto, S., & Ernawaty. (2010). *Pemasaran Industri Jasa Kesehatan*. Yogyakarta: ANDI.
- Zboja, J. J. (2006). *Cross-Selling Performance in Services: An Internal Marketing Perspective*. Disertasi, The Florida State University, Florida.