

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Sejarah Rumah Sakit Graha Husada

Rumah Sakit Graha Husada merupakan rumah sakit swasta yang berada dibawah manajemen PT Graha Husada, dimana perseroan terbatas ini didirikan oleh 6 (enam) dokter spesialis yang terdiri dari : seorang dokter spesialis bedah, seorang dokter spesialis anak, seorang dokter spesialis penyakit dalam, dan 3 (tiga) dokter spesialis obstetri dan ginekologi.

Keenam dokter ini memiliki hasrat dan tujuan yang sama untuk mendirikan sebuah fasilitas layanan kesehatan yang representatif bagi masyarakat luas khususnya di Provinsi Lampung, maka dari itu terbentuklah RS Graha Husada. Rumah sakit ini terletak di Jalan Gajah Mada, No.6 GH, Bandar Lampung.

Sesuai dengan akte Notaris Marudin Pasaribu, SH no.2 Tanggal 4 Oktober 2001 dan telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Kehakiman dan HAM RI berdasarkan keputusan nomor : CII.876.HT.O.O1 TH tanggal 30 Oktober 2001,

surat ijin penyelenggaraan rumah sakit, serta keputusan Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Lampung No.445/825/III.10. 2/IV/2005. Rumah Sakit Graha Husada mulai beroperasi pada tanggal 6 April 2005 dan diresmikan oleh Gubernur Lampung Sjahroedin ZP.SH dan Walikota Bandar Lampung Soeharto tanggal 21 April 2005.

4.1.2 Visi dan Misi Rumah Sakit Graha Husada

Memasuki era pasar bebas yang akan terjadi ke depan, menuntut semua perusahaan agar dapat mempertajam pangsa pasar dan mengembangkan perusahaannya secara profesional agar dapat menarik banyak pihak eksternal untuk dapat menggunakan jasa yang telah perusahaan sediakan. Semakin banyak pihak yang ingin bekerjasama dan menggunakan jasa yang diberikan perusahaan maka akan semakin besar pula peluang perusahaan untuk dapat bertahan dari krisis dan mampu mengembangkan perusahaannya agar lebih baik ke depannya.

Dalam persaingan yang terjadi dalam dunia bisnis sebuah kewajiban bagi perusahaan memiliki visi dan misi yang sangat jelas, terpadu, tepat sasaran dan berkesinambungan. Semakin jelas dan dapat dimengertinya visi dan misi yang dibuat oleh perusahaan maka dapat memberikan pemahaman yang tepat bagi seluruh komponen perusahaan untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan tersebut.

Visi merupakan gambaran masa depan dimana suatu organisasi menentukan tujuan dan cita - cita yang ingin dicapai. Visi perusahaan haruslah berorientasi ke

depan dan tidak berdasarkan kondisi yang dialami saat ini. Visi harus juga menggambarkan kreatifitas dan mengandung nilai penghargaan bagi masyarakat.

Melalui pengertian di atas, kini saatnya bagi perusahaan untuk mulai melakukan upaya perbaikan dan pengembangan sumber daya manusia agar mampu bersama - sama menyamai persepsi dan tujuan perusahaan dalam mencapai visi dan tujuan operasional perusahaan yang diharapkan. Rumah Sakit Graha Husada memiliki visi yaitu “Menjadikan Rumah Sakit Graha Husada sebagai pusat rujukan dan pusat pelayanan kesehatan yang memberikan pelayanan secara profesional, berkualitas, dan terpercaya”.

Setelah membahas visi dari Rumah Sakit Graha Husada maka lebih lanjut dijelaskan tentang misi dari perusahaan ini. Misi merupakan sesuatu yang harus dilakukan oleh perusahaan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan pernyataan misi tersebut, diharapkan seluruh karyawan dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal perusahaannya dan mengetahui peran dan program - programnya serta hasil yang akan diperoleh dimasa mendatang.

Misi dari Rumah Sakit Graha Husada yaitu meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme sumber daya Rumah Sakit Graha Husada dalam memberikan pelayanan kesehatan bagi keluarga dan masyarakat, memberikan pelayanan kesehatan secara profesional dan terbaik bagi masyarakat. Apabila prosedur operasional yang dikerjakan oleh seluruh komponen rumah sakit sesuai dengan misi yang telah ditetapkan, maka rumah sakit ini akan menjadi rumah sakit yang profesional, efektif dan berkualitas, dapat berpartisipasi dalam pembangunan nasional serta memberikan kesejahteraan bagi karyawannya.

Untuk mencapai visi dan misi yang telah dijelaskan rumah sakit diwajibkan untuk mulai memberikan pengertian dan penjelasan yang lebih ke seluruh karyawan tentang visi dan misi rumah sakit, rumah sakit juga harus berani memberikan jaminan kesejahteraan dan *punishment* terhadap karyawan yang berprestasi dan karyawan yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik, serta bagi seluruh karyawan diwajibkan untuk mulai mencintai pekerjaan dan tanggung jawab mereka agar semua tujuan perusahaan dapat berjalan dengan baik.

4.1.3 Fasilitas - fasilitas Rumah Sakit Graha Husada

a. Fasilitas dan Pelayanan yang dimiliki oleh RS Graha Husada meliputi :

1. Pelayanan Unit Gawat Darurat (UGD)
2. Pelayanan Instalasi Farmasi
3. Pelayanan Laboratorium
4. Pelayanan Ambulance
5. Pelayanan Operasi(OK)
6. Pelayanan Bersalin (VK)
7. Pelayanan General Check Up
8. Pelayanan Haemodialisa (Cuci Darah)

b. Fasilitas Kamar Keperawatan yang meliputi :

1. Kamar VVIP A :

Kamar sendiri, tempat tidur manual 3 system, central oksigen, televisi, ac, lemari es, kamar mandi panas / dingin, dispenser, pantry, sofa bed dan kursi tamu.

2. Kamar VVIP B :

Kamar sendiri, tempat tidur manual 3 system, central oksigen, televisi, ac, lemari es, kamar mandi panas / dingin, dispenser, pantry, dan sofa bed.

3. Kamar VIP :

Kamar sendiri, tempat tidur manual 3 system, central oksigen, televisi, ac, lemari es, kamar mandi panas / dingin, dispenser, dan sofa bed.

4. Kamar Kelas I :

Satu kamar, 2 tempat tidur untuk 2 pasien, televisi, ac, kamar mandi di dalam, dan central oksigen.

5. Kamar Kelas II :

Satu kamar, 2 tempat tidur untuk 2 pasien, kipas angin, kamar mandi di dalam, dan central oksigen.

6. Kamar Kelas III :

Satu kamar, 6 tempat tidur untuk 6 pasien, kipas angin, kamar mandi di dalam, dan central oksigen.

c. Fasilitas dan Pelayanan Unggulan yang Meliputi :

1. Bedah Endo Laparascopy
2. Endoskopi
3. Haemodialisis
4. HCU

4.2 Pengukuran Hasil Kinerja

4.2.1 Laporan Kinerja Perspektif Keuangan

a. Rasio Lancar (*current ratio*)

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki,

Rumus : *current ratio* = (aktiva lancar : hutang lancar)

➤ Pada tahun 2012 :

$$CR = (3.838.420.748,21 : 1.799.862.772,61) = 2.13$$

➤ Pada tahun 2013 :

$$CR = (4.887.256.469,91 : 3.242.751.253,48) = 1,5$$

Pada tahun 2012 setiap Rp 1 utang lancar dijamin oleh Rp 2,13 harta lancar dengan perbandingan 2.13 : 1. Sedangkan, pada tahun 2013 setiap Rp 1 utang lancar yang dimiliki oleh Rumah Sakit Graha Husada dijamin oleh Rp 1,5 harta lancar atau perbandingannya antara aktiva lancar dengan hutang lancar adalah 1,5 : 1. Walau terjadi penurunan nilai *current ratio*, kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki masih dapat dikatakan “baik”.

b. Rasio Cepat (*quick ratio*)

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva yang lebih *liquid*.

Rumus : *Quick ratio* = (aktiva lancar - persediaan) : hutang lancar

➤ Pada tahun 2012 :

$$\begin{aligned} QR &= (3.838.420.748,21 - 1.158.039.770,00) : 1.799.862.772,61 \\ &= 1.49 \end{aligned}$$

➤ Pada tahun 2013 :

$$\begin{aligned} QR &= (4.887.256.469,91 - 1.361.253.683,00) : 3.242.751.253,48, \\ &= 1.1 \end{aligned}$$

Rasio ini mengindikasikan kapasitas rumah sakit untuk tetap beroperasi dan bertahan dalam kondisi keuangan yang buruk. Idealnya rasio cepat berada di kisaran 1 : 1 atau minimal 0,8. Kurang dari itu rumah sakit dianggap memiliki masalah keuangan (Horne, 2005). Maka dari itu keadaan *quick ratio* dapat dikatakan “baik” karena nilai rasio dari tahun 2012 - 2013 berada dalam standar ideal sehingga perusahaan pun dapat membayar hutang walaupun sudah dikurangi persediaan.

c. Rasio Hutang terhadap Ekuitas (*total debt to equity ratio*)

Merupakan perbandingan antara hutang - hutang dan ekuitas dalam pendanaan rumah sakit, menunjukkan kemampuan modal sendiri serta kemampuan perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

Rumus : *Total debt to equity ratio* = (total hutang : ekuitas) x 100%

➤ Pada Tahun 2012 :

$$\begin{aligned} \text{TDER} &= (11.468.415.719,61 : 7.083.510.356,00) \times 100\% \\ &= 162 \% \end{aligned}$$

➤ Pada Tahun 2013 :

$$\begin{aligned} \text{TDER} &= (10.518.888.095,48 : 8.114.517.625,23) \times 100\% \\ &= 129 \% \end{aligned}$$

Jadi, rasio ini menunjukkan bahwa pada tahun 2012 kreditur menyediakan Rp.162,- untuk setiap Rp.100,- yang disediakan pemilik rumah sakit.

Demikian pula untuk tahun 2013 menunjukkan bahwa kreditur menyediakan Rp.129,- untuk setiap Rp.100,- yang disediakan pemilik rumah sakit. Jadi

kesimpulan analisis rasio keuangan Tahun 2012 dan 2013 menggunakan analisis *total debt to equity ratio* digambarkan bahwa pengukuran TDER masih dianggap "cukup baik".

d. Rasio Hutang Terhadap Harta (*total debt to asset ratio*)

Rasio ini merupakan perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dan jumlah seluruh aktiva diketahui. Rasio ini menunjukkan berapa bagian dari keseluruhan aktiva yang dibelanjai oleh hutang.

Rumus: *Total debt to asset ratio* = (total hutang : total aktiva) x 100%

➤ Pada Tahun 2012 :

$$\begin{aligned} \text{TDAR} &= (11.468.415.719,61 : 18.551.926.075,61) \times 100\% \\ &= 61,8 \% \end{aligned}$$

➤ Pada Tahun 2013 :

$$\begin{aligned} \text{TDAR} &= (10.518.888.095,48 : 18.633.405.720,71) \times 100\% \\ &= 56,4\% \end{aligned}$$

Jadi, pada tahun 2012 setiap Rp.100, pendanaan perusahaan Rp 61,8 dibiayai dengan utang dan Rp 38,2 disediakan oleh pihak perusahaan. Dan pada tahun 2013 setiap Rp.100 pendanaan perusahaan Rp 56,4 dibiayai dengan utang dan Rp 43,6 disediakan oleh perusahaan. Jadi analisis rasio keuangan tahun 2012 dan 2013 dengan menggunakan analisis *total debt to asset ratio* menunjukkan bahwa separuh pembiayaan rumah sakit masih dibiayai oleh hutang. Jika rumah sakit bermaksud menambah utangnya, maka perlu menambah ekuitasnya. Sehingga secara teoritis, apabila perusahaan dilikuidasi masih mampu menutupi utangnya dengan aktiva yang dimiliki. *Total debt to asset ratio* masih dikatakan “cukup baik”.

e. *Return On Asset (ROA)*

Indikator ROA bertujuan untuk mengukur peningkatan laba bersih yang dihasilkan dari Rumah Sakit Graha Husada pada tahun 2012 - 2013 yang diukur dengan membagi persentase laba bersih dengan total aktiva.

Rumus:

$$\text{ROA} = (\text{laba bersih} : \text{total aktiva}) \times 100\%$$

➤ Pada Tahun 2012 :

$$\text{ROA} = (1.927.072.036,55 : 18.551.926.075,61) \times 100\% = 10,3\%$$

➤ Pada Tahun 2013 :

$$\text{ROA} = (1.851.899.082,22 : 18.633.405.720,71) \times 100\% = 9,9\%$$

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan, dapat dilihat bahwa nilai ROA dari tahun 2012 - 2013 mengalami penurunan sebesar 0,4 % (10,3% - 9,9% = 0,4%). Walaupun terdapat penurunan pada bagian ini perhitungan ROA masih dapat dikatakan “baik” karena rumah sakit mampu menjaga konsistensi dalam peningkatan laba bersihnya.

4.2.2 Laporan Kinerja Perspektif Konsumen

Untuk mengukur kinerja kepuasan konsumen atau pasien yang menggunakan jasa pelayanan RS Graha Husada maka peneliti menggunakan indikator kepuasan konsumen yang bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen. Pasien yang melakukan pemeriksaan di Rumah Sakit Graha Husada mengisi daftar pertanyaan kuesioner yang disediakan. Pasien yang menjadi responden sebanyak 95 orang. Hal yang mutlak yang harus dilakukan dari sebelum menyebarkan kuesioner ke konsumen adalah jawaban dari kuesioner tersebut harus diuji *validitas* dan *reliabilitas*. Pengujian tersebut diperlukan agar jawaban yang diberikan benar - benar dapat mengukur apa yang hendak kita ukur. Pertanyaan di kuisisioner ini mengadopsi dari penelitian terdahulu (Septianie, 2013),

dan telah diuji terlebih dahulu apakah pertanyaan - pertanyaan yang ada di dalam kuesioner tersebut *valid* dan *reliabel* atau tidak.

a. Uji kualitas data penelitian

Sebelum dilakukan perhitungan dan pengolahan dengan menggunakan alat analisis, maka semua instrumen penelitian diuji terlebih dahulu untuk mengetahui apakah instrumen tersebut *valid* dan *reliabel*.

Pengujian instrumen dilakukan dengan menggunakan :

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk mengetahui apakah instrument benar - benar mengukur hal yang ingin diukur (Notoatmodjo, 2010). Pada penelitian ini mengukur validitas dengan analisis butir - butir, yaitu skor yang ada pada butir yang dimaksud lalu dikorelasikan dengan skor total. Alat pengumpul data menggunakan *Person Product Moment (r)*.

Dasar pengambilan keputusan adalah valid jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$, tidak valid jika $r \text{ hitung} \leq r \text{ tabel}$. Dimana uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0. Kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini dilakukan uji validitas kuesioner terlebih dahulu pada karyawan dan konsumen masing-masing sebanyak 10 responden.

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan pada masing - masing item, pertanyaan untuk karyawan yang terdiri dari 19 pertanyaan menghasilkan nilai $r \text{ hitung}$ (*corrected item - total correlation*) $0,668 - 0,932 \geq (r \text{ tabel}) 0,632$. Sehingga pertanyaan untuk karyawan dikatakan *valid*. Sedangkan

hasil uji yang telah dilakukan pada masing - masing item pertanyaan untuk konsumen yang terdiri dari 21 pertanyaan menghasilkan nilai r hitung (*corrected item - total correlation*) $0,633 - 0,865 \geq (r \text{ tabel}) 0,632$. Sehingga pertanyaan untuk konsumen dikatakan *valid* dan dapat digunakan sebagai kuesioner dalam penelitian.

2. Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan dapat dipercaya. Kaidahnya adalah membandingkan nilai r tabel dengan nilai α (*print out reliability statistics*). Nilai α lebih besar dari nilai r tabel maka pertanyaan tersebut reliabel (Notoatmodjo, 2010).

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan pada item karyawan didapat nilai α *cronbach's* $0,858 - 0,906$ maka disimpulkan pertanyaan pada masing-masing item untuk karyawan adalah *reliabel* karena nilai α ($0,858 - 0,906$) \geq nilai r tabel ($0,632$), sehingga pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian karena reliabel. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan pada item konsumen didapat nilai α *cronbach's* $0,822 - 0,915$ maka disimpulkan pertanyaan pada masing - masing item untuk konsumen adalah *reliabel* karena nilai α ($0,822 - 0,915$) \geq nilai r tabel ($0,632$), sehingga pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian karena *reliabel*.

Berikut hasil analisis yang diperoleh setelah semua jawaban pada kuesioner telah terisi :

a. Penampilan Fisik RS Graha Husada (*tangible*)

Terdapat 4 item pertanyaan mengenai penampilan fisik RS Graha Husada yaitu tentang letak / lokasi rumah sakit, kebersihan dan kenyamanan rumah sakit, ketersediaan fasilitas pendukung rumah sakit, serta ketersediaan air bersih yang terdapat di rumah sakit. Berikut tabel hasil jawaban responden terhadap penampilan fisik RS Graha Husada.

Tabel 4.1
Perspektif Konsumen terhadap Penampilan Fisik Rumah Sakit

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Lokasi RS Graha Husada	0	2	27	54	12
2	Kondisi fisik bangunan, kerapihan, kebersihan dan kenyamanan	0	0	19	60	16
3	Ketersediaan fasilitas pendukung	0	0	16	56	23
4	Ketersediaan air bersih di rumah sakit	2	2	24	62	5

Hasil analisis dari perhitungan yang diperoleh setelah 4 pertanyaan kuesioner mengenai bukti fisik rumah sakit telah terisi secara penuh oleh konsumen dengan menggunakan indeks kepuasan konsumen adalah sebagai berikut:

Hasil Analisis :

$$\text{Ik Maks} = 95 \times 4 \times 5$$

$$= 1900$$

$$\text{Ik Min} = 95 \times 4 \times 1$$

$$= 380$$

$$\text{Interval} = \frac{1900 - 380}{5}$$

$$5$$

$$= 304$$

Interval :

- 380 ---- 684 = dikategorikan Sangat Tidak Puas
- 685 ---- 988 = dikategorikan Kurang Puas
- 999 ---- 1292 = dikategorikan Cukup Puas
- 1293 ---- 1596 = dikategorikan Puas
- 1597 ---- 1900 = dikategorikan Sangat Puas

Dari perhitungan skor, maka besarnya skor jawaban responden untuk bukti fisik RS Graha Husada sebesar 1476. Karena skor berada pada kisaran antara 1293 - 1596 maka konsumen menilai bentuk fisik RS Graha Husada sudah dapat dikategorikan “baik”.

b. Pelayanan yang Diberikan Oleh RS Graha Husada (*service*)

Tabel 4.2
Perspektif Konsumen terhadap Pelayanan yang diberikan
Rumah Sakit

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Kemudahan terhadap pelayanan	0	1	33	51	10
2	Kemampuan dokter dan perawat dalam memberikan pemeriksaan dan pengobatan	0	0	22	64	9
3	Ketepatan waktu dokter dan perawat	0	3	27	59	6
4	Pengurusan administrasi di rumah sakit	0	4	25	60	6

Masih menggunakan interval yang sama dengan *tangible*, besarnya skor jawaban responden terhadap pelayanan yang diberikan RS Graha Husada sebesar 1428. Berada dikisaran angka 1293 - 1596 membuat penilaian terhadap pelayanan yang diberikan masuk dalam kategori “baik”.

c. Respon Terhadap Kebutuhan Konsumen (*responsiveness*)

Tabel 4.3
Perspektif Konsumen Mengenai Respon terhadap Kebutuhan Konsumen

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Kemampuan dokter dan perawat untuk cepat tanggap menyelesaikan keluhan pasien	0	0	22	63	10
2	Respon rumah sakit dalam menangani kebutuhan dan keluhan konsumen	0	1	32	57	5
3	Respon pada saat transaksi dan pembelian	0	2	36	53	4
4	Transparansi biaya, apakah karyawan mampu menjelaskan secara rinci	1	6	21	61	6

Dengan jumlah pertanyaan yang sama dengan *tangible* dan *service* besarnya skor jawaban responden mengenai respon yang diberikan oleh pihak rumah sakit terhadap kebutuhan konsumen adalah 1413. Hal ini menunjukkan bahwa respon yang diberikan oleh rumah sakit sudah dikatakan “baik” oleh responden karena berada dikisaran nilai 1293 - 1596.

d. Jaminan dan Keahlian Karyawan (*assurance*)

Tabel 4.4
Perspektif Konsumen Tentang Jaminan dan Keahlian Karyawan

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Kemampuan dan pengetahuan karyawan tentang rumah sakit	0	0	17	74	4
2	Keyakinan dan kepercayaan terhadap kemampuan dokter dan perawat	0	0	13	70	12
3	Kesopanan dan keramahan dokter dan perawat dalam melayani pasien	0	1	29	55	10
4	Jaminan keamanan terhadap pengobatan dan resep obat yang diberikan	0	0	21	67	7

Juga dengan memberikan 4 pertanyaan kepada konsumen mengenai jaminan dan keahlian karyawan RS Graha Husada dalam memenuhi kebutuhan mereka, bobot skor yang diperoleh pada bagian *assurance* berada di angka 1471. Dengan nilai 1471 berarti jaminan dan keahlian karyawan RS Graha Husada juga dikatakan “baik” oleh konsumen, karena berada dikisaran nilai 1293 - 1596.

e. Empati (*emphaty*)

Tabel 4.5
Perspektif Konsumen Tentang Empati yang Diberikan Pihak
RS Graha Husada

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Perhatian dokter dan perawat dalam memberikan waktu khusus untuk pasien	0	0	13	68	14
2	Perlakuan pihak rumah sakit terhadap pasien apakah dibeda - bedakan atau tidak	0	0	28	61	6
3	Kesimpatikan sikap dokter dalam menenangkan rasa cemas terhadap penyakit yang dialami	0	0	23	60	12

Perspektif konsumen tentang empati yang diberikan oleh RS Graha Husada sangat berpengaruh terhadap kinerja kepuasan konsumen. Semakin besar perhatian yang diberikan kepada konsumen, maka semakin besar pula kecendrungan konsumen untuk terus mau menggunakan jasa rumah sakit sebagai tempat rujukan mereka. Berikut ini nilai yang diperoleh dengan menggunakan indeks kepuasan konsumen:

Hasil Analisis :

$$\begin{aligned} \text{Ik Maks} &= 95 \times 3 \times 5 \\ &= 1425 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ik Min} &= 95 \times 3 \times 1 \\ &= 285 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{1425 - 285}{5} \\ &= 228 \end{aligned}$$

Interval :

- 285 ---- 513 = dikategorikan Sangat Tidak Puas
- 514 ---- 741 = dikategorikan Kurang Puas
- 742 ---- 969 = dikategorikan Cukup Puas
- 970 ---- 1197 = dikategorikan Puas
- 1198 ---- 1425 = dikategorikan Sangat Puas

Dari perhitungan yang diperoleh dari jawaban responden mengenai empati yang diberikan pihak rumah sakit, dihasilkan bobot skor yang diperoleh sebesar 1108. Maka dapat disimpulkan bahwa responden memberikan penilaian “baik” terhadap empati yang diberikan oleh pihak rumah sakit karena ada dikisaran nilai 970 - 1197.

f. Penilaian Terhadap Produk atau Jasa yang Diberikan (*product*)

Tabel 4.6
Perspektif Konsumen terhadap Produk atau Jasa yang
Diberikan

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Kualitas barang atau jasa yang diberikan	0	3	26	61	5
2	Kesesuaian harga dengan kualitas pelayanan dan produk yang diberikan	0	1	32	55	7

Pengukuran penilaian terakhir pada kinerja kepuasan konsumen adalah mengenai penilaian terhadap produk atau jasa yang diberikan. Dengan menggunakan indeks kepuasan konsumen dimana responden diberikan 2 pertanyaan. Berikut ini adalah hasil yang diperoleh mengenai penilaian terhadap jasa yang diberikan :

Hasil Analisis :

$$\begin{aligned} \text{Ik Maks} &= 95 \times 2 \times 5 \\ &= 950 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ik Min} &= 95 \times 2 \times 1 \\ &= 190 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{950 - 190}{5} \\ &= 152 \end{aligned}$$

Interval :

- 190 ---- 342 = dikategorikan Sangat Tidak Puas
- 343 ---- 494 = dikategorikan Kurang Puas
- 495 ---- 646 = dikategorikan Cukup Puas

- 647 ---- 798 = dikategorikan Puas
- 799 ---- 950 = dikategorikan Sangat Puas

Dari perhitungan yang diperoleh dari jawaban responden mengenai penilaian terhadap produk atau jasa adalah senilai 706. Dengan nilai sebesar itu maka penilaian responden terhadap kesesuaian harga dan jasa yang diterima berada di angka 647 - 798 yang berarti ada dikategori “baik”.

Jadi, secara keseluruhan rata - rata kinerja RS Graha Husada dalam mengukur perspektif kepuasan konsumen sudah dikatakan “baik”. Akan tetapi masih ada keluhan dan kritik yang diberikan oleh konsumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Keluhan dan kritik yang didapat harus dapat diatasi sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan rumah sakit . Sehingga lebih dapat memberikan pelayanan yang maksimal dan mampu bersaing dengan rumah sakit lain dalam menarik perhatian pasien yang sedang mengalami gangguan kesehatan untuk menggunakan jasa layanan kesehatan RS Graha Husada sebagai tempat rujukan mereka.

4.2.3 Laporan Kinerja Proses Bisnis Internal

1. Tahap Proses Operasi

Merupakan tahapan dimana rumah sakit berupaya untuk memberikan solusi kepada para pasien dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasien. Tolok ukur dalam hal proses operasi pada RS Graha Husada Bandar Lampung yaitu :

Tabel 4.7

Laporan Proses Operasi RS Graha Husada dengan Standar Nasional

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2013	Rata - Rata	Standar Ideal
Kunjungan Rawat Jalan	35620 Orang	47598 Orang		
Kunjungan Rawat Inap	3698 Orang	4320 Orang		
ALOS	6 Hari	5 Hari	5,5 Hari	6 – 9 Hari
BOR	61,9%	48 %	54,95 %	60 – 85 %
TOI	8 Hari	5 Hari	6,5 Hari	1 – 3 Hari
BTOR	30,8 Kali	36 Kali	33,4 Kali	40 – 50 kali
GDR	10 orang	3 Orang	6,5	≤ 45/1000
NDR	7 Orang	2 Orang	4,5	penderita keluar ≤ 25/1000 penderita keluar

Sumber : *Bagian Medical Record RS Graha Husada*

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja bisnis internal ini adalah rasio - rasio yang menunjukkan kualitas pelayanan suatu rumah sakit.

Berikut ini adalah standar nilai rasio yang digunakan untuk mengukur perspektif bisnis internal ini berdasarkan Departemen Kesehatan RI tahun 2006:

Tabel 4.8

Standar Ideal Rasio terkait dengan Pelayanan Rumah Sakit berdasarkan Departemen Kesehatan Republik Indonesia Tahun 2006

RASIO	Standar Ideal
ALOS	6 - 9 Hari
BOR	60 - 85 %
TOI	1 - 3 Hari
BTOR	40 - 50 Hari
GDR	Tidak Lebih dari 45 per 1000 pasien keluar
NDR	Tidak Lebih dari 25 per 1000 pasien keluar

Sumber : Departemen Kesehatan RI, 2006

a. ALOS (*average length of stay*)

ALOS dari RS Graha Husada berada pada posisi yang kurang ideal. ALOS ditahun 2012 adalah 6 hari, sedangkan pada tahun 2013 turun menjadi 5 hari. ALOS menunjukkan rata - rata lamanya pasien rawat inap di rumah sakit, maka dari data ini dapat disimpulkan bahwa rata - rata rawat inap pasien di RS Graha Husada adalah selama 5,5 hari. Rata - rata ini masih kurang dari standar yang ditetapkan, sehingga ALOS di RS Graha Husada masih dikatakan “cukup baik“

b. BOR (*bed occupancy ratio*)

Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja RS Graha Husada masih dikatakan “kurang baik” untuk indikator BOR ini, hal ini terbukti dari belum mencapai kriteria ideal yang telah ditetapkan oleh Depkes RI yakni indikator ini antara 60 - 85%.

c. TOI (*turn over internal*)

Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa indikator TOI di RS Graha Husada dapat dikatakan “kurang baik”. Kriteria ideal untuk TOI adalah 1 - 3 hari dan RS Graha Husada belum mampu mencapainya. Berdasarkan tabel di atas, nilai TOI menunjukkan perbaikan pada tahun 2013. Akan tetapi masih belum mencapai standar ideal. Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan tempat tidur di RS Graha Husada belum efisien. Dikarenakan dari ditahun 2012 - 2013 rata - rata hari dimana tempat tidur tidak digunakan adalah 6,5 hari. Itu menunjukkan bahwa tempat tidur akan terisi kembali setelah 6,5 hari tempat tidur itu tidak digunakan.

d. BTOR (*bed turn over rate*)

Berdasarkan tabel di atas, nilai BTOR di RS Graha Husada dikatakan “kurang baik”. Sesuai dengan kriteria Depkes nilai ideal BTOR ini adalah antara 40 sampai 50 kali. Sedangkan BTOR RS Graha Husada masih mencapai 33,4 kali. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat efisiensi rata - rata pemakaian tempat tidur dalam setahun masih “kurang baik”. Secara tidak langsung kurangnya nilai BTOR ini dipengaruhi oleh kurang tercapainya standar jumlah pasien atau konsumen yang menjadi pasien rawat inap di RS Graha Husada sehingga mengakibatkan frekuensi pemakaian tempat tidur kurang maksimal.

e. GDR (*gross death rate*)

Gross death rate RS Graha Husada secara umum sudah bagus, karena jumlah tersebut masih berada di dalam standar yang ideal untuk GDR. Berdasarkan Depkes RI, dimana angka GDR RS Graha Husada dari tahun 2012 - 2013 berada pada angka kurang dari 45 penderita. Apabila melihat lebih lanjut pada tabel di atas, angka GDR pada RS Graha Husada mengalami penurunan dari tahun 2012 jumlah perhitungan GDR 10 orang, sedangkan di tahun 2013 mengalami penurunan menjadi 3 orang, sehingga GDR dapat dikatakan “baik”.

f. NDR (*net death rate*)

Apabila melihat pada indikator ideal yang ditetapkan Depkes RI, nilai NDR pada RS Graha Husada sudah ideal dan dikatakan “baik”. Karena, nilai ideal untuk NDR adalah tidak lebih dari 25 penderita untuk setiap 1000 penderita.

Dilihat lebih lanjut, penilaian terhadap *net death rate* di RS Graha Husada ini dari tahun 2012 - 2013 mengalami penurunan. Angka NDR ini lebih dapat mencerminkan kualitas pelayanan di RS Graha Husada, sebab angka NDR ini didasarkan atas jumlah kematian diatas 48 jam, tidak seperti GDR yang berdasarkan jumlah kematian keseluruhan yang seringkali menimbulkan bias, sebab banyak diantaranya sebelum pelayanan maksimal diberikan bagi pasien sedang mengalami sakit keras yang baru dilarikan ke rumah sakit tetapi sebelum 48 jam pasien telah meninggal.

4.2.4 Laporan Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pentingnya suatu organisasi bisnis dalam mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan serta meningkatkan pengetahuan para karyawan. Dengan tingginya tingkat pengetahuan karyawan maka akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi merupakan faktor penentu dalam kesuksesan sebuah perusahaan.

Dalam hubungannya dengan uraian di atas, akan disajikan data karyawan atau pegawai di RS Graha Husada dari tahun 2012 - 2013 yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Data Karyawan Medis, Paramedis, Tenaga Medis dan Non Keperawatan
dengan Tenaga Non Medis pada Rumah Sakit Graha Husada pada tahun
2012 - 2013

No	Keterangan	2012	2013
1	Tenaga Medis :		
	• Dokter Tetap	1	5
	• Dokter Jaga	9	8
2	Tenaga Paramedis :		
	• Perawat	91	71
	• Bidan	22	26
3	Tenaga Medis Non Perawatan :		
	• Inst. Farmasi	12	9
	• Inst. Radiologi	4	5
	• Inst. Laboratorium	9	8
	• Inst. Gizi	2	2
	• Kesehatan Lingkungan	2	1
4	Tenaga Non Medis :		
	• Bag. Rumah Tangga	29	28
	• Bag. Sarana	34	41
	• Bag. Keuangan	18	17
	• Bag. Tata Usaha	2	2
	• Bag. Personalia	2	2
	• Bag. EDP	1	1
	• Bag. Humas dan Marketing	3	2
	• Bag. Rekam Medik	8	11
	Total Karyawan	249	239

1. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan diberikan kepada 71 karyawan yang bekerja di RS Graha Husada dan disebar ke berbagai bagian operasional rumah sakit.

Berikut ini tabel jumlah karyawan yang mengisi kuesioner dilihat dari pendidikan terakhir pada tahun 2014 :

Tabel 4.10
Jumlah Responden (Karyawan) berdasarkan Pendidikan

No	Keterangan	Jumlah
1	SMU	13
2	Diploma	33
3	Sarjana	24
3	Pasca Sarjana	1
	Total Karyawan	71

a. Gaji dan Kondisi Kerja

Tabel 4.11
Perspektif Karyawan Tentang Gaji dan Kondisi Kerja

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Merasa puas dengan gaji yang diterima	7	27	31	6	0
2	Merasa dibayar sesuai dengan pekerjaan	5	28	31	7	0
3	Keadilan pemberian gaji yang didapat	7	31	15	17	1
4	Waktu yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan selama hari kerja	3	14	30	17	7

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji dan kondisi yang didapat oleh karyawan, maka peneliti memberikan 4 pertanyaan di kuesioner kepada responden dan akan diukur menggunakan indeks kepuasan maksimal.

Berikut ini adalah hasil analisis yang telah diperoleh :

Hasil Analisis :

$$\begin{aligned} \text{Ik Maks} &= 71 \times 4 \times 5 \\ &= 1420 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ik Min} &= 71 \times 4 \times 1 \\ &= 284 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{1420 - 284}{5} \\ &= 227,2 \text{ (dibulatkan 227)} \end{aligned}$$

Interval :

- 284 ---- 511 = dikategorikan Sangat Tidak Puas
- 512 ---- 738 = dikategorikan Kurang Puas
- 739 ---- 965 = dikategorikan Cukup Puas
- 966 ---- 1192 = dikategorikan Puas
- 1193 ---- 1420 = dikategorikan Sangat Puas

Dari perhitungan yang diperoleh melalui jawaban responden mengenai gaji dan kondisi yang mereka terima selama ini, maka diperoleh nilai sebesar 771. Dengan nilai tersebut penilaian karyawan terhadap gaji dan kondisi kerja yang mereka terima berada dikisaran angka 739 - 965 yang berarti ada dikategori “cukup baik”.

b. Kepuasan Terhadap Pekerjaan

Tabel 4.12
Perspektif Karyawan Terhadap Kepuasan dalam Pekerjaan

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Kepuasan pekerjaan yang sedang dijalani	1	16	36	13	5
2	Kesempatan berinisiatif dalam bekerja	4	17	31	19	0
3	Kesempatan menggunakan potensi dan kemampuan anda	1	20	31	19	0
4	Penghargaan atau sanksi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk	6	21	39	5	0

Tujuan dari pertanyaan mengenai kepuasan terhadap pekerjaan ini adalah untuk melihat sejauh mana rumah sakit mampu memenuhi kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dengan memberikan 4 pertanyaan kepada karyawan mengenai kepuasan terhadap pekerjaan diperoleh nilai 820. Nilai tersebut masuk ke kategori “cukup baik”. Karena berada dikisaran nilai 739 - 965.

c. Kesehatan dan Keamanan Karyawan

Tabel 4.13
Perspektif Karyawan Terhadap Kesehatan dan Kenyamanan

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Lingkungan kerja yang sehat	0	13	34	16	8
2	Lingkungan kerja yang aman dan nyaman	3	13	31	15	9
3	Perlindungan terhadap penggunaan alat kerja	3	28	29	6	5
4	Perlakuan adil terhadap semua karyawan	5	25	27	9	5

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap kesehatan dan keamanan yang mereka peroleh selama bekerja di rumah sakit. Setelah menganalisis jawaban dari para karyawan maka dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa “cukup baik” terhadap jaminan kesehatan, keamanan dan kesejahteraan karena berada di angka 850 dan berada dikategori nilai 739 - 965.

d. Komunikasi dan Keterlibatan Karyawan

Tabel 4.14

Perspektif Karyawan Terhadap Komunikasi dan Keterlibatan

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Kemudahan dalam mendapat informasi	3	26	29	7	6
2	Komunikasi antara pimpinan dan karyawan	6	24	27	9	5
3	Kesempatan untuk memberikan saran, ide dan kritik	5	23	36	7	0
4	Kinerja pimpinan dalam meninjau perkembangan karyawan secara berkala	3	30	33	5	0

Dengan memberikan 4 pertanyaan kepada karyawan mengenai komunikasi dan keterlibatan karyawan RS Graha Husada dalam menunjang kinerja pelayanan rumah sakit secara keseluruhan maka bobot skor yang diperoleh pada bagian ini berada di angka 765. Dengan nilai 765 berarti komunikasi yang telah dilakukan serta keterlibatan karyawan dalam menunjang pembangunan rumah sakit berada dikisaran 739 - 965 dan masuk kategori “cukup baik” oleh karyawan.

e. Pengembangan Karyawan

Tabel 4.15
Perspektif Karyawan Mengenai Pengembangan

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1	Kemudahan dalam mendapat informasi	3	24	35	9	0
2	Komunikasi antara pimpinan dan karyawan	0	12	35	20	4
3	Kinerja pimpinan dalam meninjau perkembangan karyawan secara berkala	1	25	34	11	0

Tujuan pertanyaan ini adalah untuk mengetahui sejauh mana rumah sakit memberikan pelatihan dan kesempatan berkembang kepada seluruh karyawan agar para karyawan dapat meningkatkan karir dan kemampuan kerja. Dengan memberikan 3 pertanyaan kepada karyawan sebagai responden, maka hasil analisis yang diperoleh menggunakan indeks kepuasan maksimal adalah sebagai berikut :

Hasil Analisis :

$$\begin{aligned} \text{Ik Maks} &= 71 \times 3 \times 5 \\ &= 1065 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ik Min} &= 71 \times 3 \times 1 \\ &= 213 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{1065 - 213}{5} \\ &= 170,4 \text{ (dibulatkan 170)} \end{aligned}$$

Interval :

- 213 ---- 383 = dikategorikan Sangat Tidak Puas
- 384 ---- 553 = dikategorikan Kurang Puas
- 554 ---- 723 = dikategorikan Cukup Puas
- 724 ---- 893 = dikategorikan Puas
- 894 ---- 1065 = dikategorikan Sangat Puas

Setelah kuesioner telah diisi secara penuh oleh karyawan, maka hasil yang diperoleh pada pengembangan karyawan adalah 618. Nilai tersebut masuk ke dalam kategori 554 - 723 yang berarti “cukup baik”.

2. Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan bertujuan untuk mengukur penurunan jumlah karyawan yang keluar, yang diukur dengan membandingkan antara jumlah karyawan dengan total karyawan.

Dari data tabel 4.9, dapat dilihat bahwa persentase retensi karyawan secara keseluruhan dari tahun 2012 - 2013 sedikit mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa indikator retensi karyawan ini dari tahun 2012 sampai tahun 2013 “kurang baik”. Di tahun 2012 jumlah karyawan 249 sedangkan di tahun 2013 jumlah karyawan berada di angka 239. Tingkat retensi karyawan RS Graha Husada berada pada tingkat 4,01%. Meningkatnya indikator retensi karyawan ini dapat diartikan bahwa tingkat perputaran karyawan belum maksimal pada bagian - bagian tertentu.

3. Produktifitas Karyawan

Indikator produktifitas karyawan ini bertujuan untuk mengukur peningkatan produktifitas karyawan, yang diukur dengan membandingkan laba operasi dengan total karyawan.

➤ Produktifitas Karyawan Pada Tahun 2012 :

$$\begin{aligned} \text{Produktifitas Karyawan} &= \frac{2.727.960.051,55}{249} \\ &= 10.955.662,86 / \text{karyawan} \end{aligned}$$

➤ Produktifitas Karyawan Pada Tahun 2013 :

$$\begin{aligned} \text{Produktifitas Karyawan} &= \frac{2.620.570.117,4}{239} \\ &= \text{Rp } 10.964.728,5 / \text{karyawan} \end{aligned}$$

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan di atas, dapat dilihat bahwa nilai produktifitas karyawan mengalami peningkatan walau tidak signifikan dari tahun 2012 - 2013 sebesar Rp 9.065,4 / karyawan ($10.964.728,5 - 10.955.662,86 = \text{Rp } 9.065,4 / \text{karyawan}$). Hal ini berarti bahwa karyawan rumah sakit masih memiliki semangat, rasa cinta dan etos kerja terjaga dalam menjalankan tanggung jawab yang telah dibebankan. Sehingga produktifitas karyawan di rumah sakit ini sudah dikatakan “baik”