

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Identitas**

- a. Nama : RS PKU Muhammadiyah Gamping
- b. Type : C
- c. Status Akreditasi : Terakreditasi Paripurna
- d. Pemilik : Persarikatan Muhammadiyah
- e. Alamat : Jl. Wates KM 5,5 Gamping, Sleman - 55294
- f. No. Telp. : (0274) 6499706
- g. Faximile : (0274) 6499726
- h. Nama Direktur : dr. H Ahmad Faesol, Sp. Rad., M. Kes,MMR

##### **2. Sejarah Singkat Rumah Sakit**

RS PKU Muhammadiyah Gamping merupakan pengembangan dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Ahmad Dahlan 20 Yogyakarta. Rumah Sakit ini dibuka pada tanggal 15 Februari 2009. Pada tanggal 16 Juni 2010 Rumah Sakit mendapatkan ijin operasional sementara nomer 503/0299a/DKS/2010.

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping adalah milik Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Persyarikatan Muhammadiyah,

diakui pemerintah mengenai sebagai Badan Hukum Nomor: I-A/8.a/1588/1993, tertanggal 15 Desember 1993.

Sebagai bagian pengembangan, sejarah Rumah Sakit PKU Gamping tidak bisa lepas dari sejarah berdirinya RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang awalnya didirikan berupa klinik pada tanggal 15 Desember 1993 dengan lokasi pertama di kampung Jagang Notoprajan No. 72 Yogyakarta. Awalnya bernama PKO (Penolong Kesengsaraan Oemoem) dengan maksud menyediakan pelayanan kesehatan bagi kaum dhuafa'. Pendirian pertama atas inisiatif H.M. Sudjak yang didukung sepenuhnya oleh K.H. Ahmad Dahlan. Seiring dengan waktu, nama PKO berubah menjadi PKU (Pembina Kesejahteraan Umum).

### **3. Visi, Misi, Tujuan, dan Falsafah**

#### **a. Visi**

Visi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping adalah Menjadi rumah sakit pendidikan terpercaya yang memberikan pelayanan dan pendidikan kesehatan yang berkualitas, unggul dan Islami pada tahun 2018.

#### **b. Misi**

Untuk menyelenggarakan visi RS PKU Muhammadiyah Gamping mempunyai misi sebagai berikut :

- 1) Memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas, menyeluruh dan holistik untuk setiap tingkatan masyarakat

melalui pendekatan promotif, preventif, perawatan dan pengobatan dan rehabilitatif.

- 2) Menyelenggarakan pendidikan kedokteran dan kesehatan yang unggul dan Islami dalam rangka menyiapkan insan yang berkarakter.
- 3) Menyelenggarakan penelitian dan pengabdian masyarakat dalam bidang kedokteran dan kesehatan.
- 4) Menyelenggarakan dakwah Islam melalui pelayanan dan pendidikan kedokteran dan kesehatan yang peduli kepada kaum dhuafa'.

### **c. Tujuan**

Tujuan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping adalah sebagai berikut :

- 1) Terwujudnya pelayanan kesehatan yang berkualitas, menyeluruh, dan holistik.
- 2) Terwujudnya pendidikan kedokteran dan kesehatan yang unggul dan Islami dalam rangka menyiapkan insan kesehatan yang berkarakter.
- 3) Terwujudnya penelitian dan pengabdian masyarakat dalam bidang kedokteran dan kesehatan yang berguna bagi pengembangan ilmu kedokteran dan kesehatan.
- 4) Terwujudnya masyarakat yang sehat dan sejahtera.

**d. Motto**

RS PKU Muhammadiyah Gamping mempunyai motto AMANAH yang merupakan cerminan dari Antusias, Mutu, Nyaman, Akurat dan Handal.

**e. Falsafah**

Falsafah yang ditetapkan adalah :

- 1) Bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- 2) Menjunjung tinggi azas kebersamaan dan kerjasama
- 3) Menjaga keseimbangan dan kelestarian lingkungan
- 4) Menjunjung tinggi nilai-nilai luhur kemanusiaan
- 5) Bersikap professional dalam melaksanakan tugas

**4. Struktur Organisasi**

Dalam suatu organisasi dengan segala aktivitasnya maupun kegiatan yang dilakukan sehari-hari demi kelangsungan dan tanggung jawabnya, maka dibentuk suatu struktur organisasi yang menunjukkan tingkat kewenangan dan tanggung jawab. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi maka semakin kompleks pula hubungan-hubungan yang ada.

Struktur organisasi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping berdasarkan SK BPH Nomor : 0162/B-II/BPH-III/III/2016 sebagai berikut:

- a. Pimpinan Pusat Muhammadiyah
- b. Badan Pelaksana Harian

c. Direktur Utama

1) Satuan Pemeriksa Internal

- a) Komite Medik
- b) Komite Etik dan Hukum
- c) Komite Keperawatan
- d) Komite Tranfusi Darah
- e) Komite Tenaga Kesehatan Lainnya/ *Other Health*
- f) Komite PMKP
- g) Komite PPI
- h) Komite Koordinasi Pendidikan
- i) Panitia Farmasi & Terapi
- j) Tim TB DOTS
- k) Tim PONEK
- l) Tim PKRS

d. Direktur Pelayanan Medik dan Penunjang Medik

1) Manajer Keperawatan

- a) Asisten Manajer Asuhan Keperawatan
- b) Asisten Manajer PSD & Mutu Keperawatan (Pjs)

2) Manajer Pelayanan & Penunjang Medik

- a) Supervisor Pendaftaran & Rekam Medik
- b) Supervisor Farmasi
- c) Supervisor Laboratorium
- d) Supervisor Radiologi

- e) Supervisor Gizi
  - f) Supervisor Pelayanan Rawat Jalan
  - g) Supervisor CSSD
  - h) Supervisor Pelayanan Kamar Operasi
  - i) Supervisor Pelayanan Gawat Darurat
  - j) Supervisor Hemodialis
  - k) Supervisor Fisioterapi
  - l) Supervisor Elektromedik
  - m) Supervisor Bangsal Naim
  - n) Supervisor Bangsal Zaitun
  - o) Supervisor Bangsal Wardah
  - p) Supervisor ICU
  - q) Supervisor Bangsal Anak & KPY Firdaus
  - r) Supervisor Bangsal Ar Royan
  - s) Supervisor Bangsal Al Kautsar
- e. Direktur Administrasi Umum & Keuangan
- 1) Manajer Penunjang Non Medik
    - a) Supervisor Pemeliharaan
    - b) Supervisor Sanitasi
    - c) Supervisor Transportasi
    - d) Supervisor Linen & Laundry
    - e) Supervisor SATPAM

- 2) Manajer Admin dan Keuangan
  - a) Supervisor Pendapatan Biaya & Hutang Piutang
  - b) Supervisor Akuntansi Keuangan & Pembukuan (Pjs)
  - c) Supervisor Admin Perkantoran dan Pengadaan
  - d) Supervisor Relasi dan Infokom
  - e) Supervisor EDP
- f. Direktur Al-Islam, Kemuhammadiyah, SDI, DIKLITBANG
  - 1) Manajer Pengembangan SDI dan Da'wah
    - a) Supervisor Diklat dan Kepegawaian
    - b) Supervisor Bina Ruhani Pegawai dan Pasien (Pjs)
  - 2) Manajer Penelitian dan Pengembangan
    - a) Supervisor Pendidikan & Pelatihan Profesi Dokter
    - b) Supervisor Pendidikan & Pelatihan Profesi Non Dokter  
(Pjs)

## **5. Jenis Pelayanan**

- a. Gawat Darrurat 24 jam.
- b. Klinik Spesialis
  - 1) Spesialis Kebidanan
  - 2) Spesialis Anak
  - 3) Spesialis Penyakit Dalam
  - 4) Spesialis Paru
  - 5) Spesialis Jantung
  - 6) Spesialis Bedah Umum

- 7) Spesialis Bedah Orthopedi
  - 8) Spesialis Gigi Anak
  - 9) Spesialis THT
  - 10) Spesialis Mata
  - 11) Spesialis Saraf
  - 12) Spesialis Kulit & Kelamin
- c. Rawat Inap
- 1) Kelas 3 : 65 tempat tidur
  - 2) Kelas 2 : 32 tempat tidur
  - 3) Kelas 1 : 12 tempat tidur
  - 4) Kelas VIP : 12 tempat tidur
  - 5) Kelas VVIP : 17 tempat tidur
- d. Kamar Bayi : 15 tempat tidur
- e. Perawatan intensif : 4 tempat tidur
- f. Kamar Operasi
- g. Hemodialisasi
- h. Laboratorium
- i. Fisioterapi
- j. Radiologi
- 1) CT – Scan
  - 2) X – Ray
  - 3) USG 4 Dimensi
- k. Farmasi Rumah Sakit



- l. Gizi
- m. Bina Ruhani
- n. Pemulasaran Jenazah

## **B. Uji Kualitas Instrumen dan Data**

### **1. Uji Validitas**

Validitas menurut Jogiyanto (2011) menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau satu set operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono (2007), valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam menentukan valid atau tidaknya suatu instrumen dilakukan dengan cara perhitungan korelasi dengan dengan  $r$  pada taraf signifikan 5% apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrument dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengambil data.

Dalam mengetahui tingkat kevalidan instrumen, maka peneliti dalam melakukan uji validitas dengan menggunakan program SPSS 16 yang diterapkan terhadap 14 buah pertanyaan untuk kuesioner kepuasan pelanggan dan 11 buah pertanyaan untuk kuesioner kepuasan karyawan melalui sampel uji coba validitas instrumen sebanyak 30orang masing-masing pelanggan dan karyawan. Nilai  $r$  tabel *Product Moment* untuk  $N=30$  dengan  $df=2$  taraf kepercayaan 5% yaitu sebesar 0,361.

Hasil pengujian validitas menunjukkan seluruh butir pertanyaan kuesioner dinyatakan valid, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Pelanggan**

<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
Jaminan	1	0,906	0,361	Valid
	2	0,849	0,361	Valid
	3	0,891	0,361	Valid
Daya Tanggap	4	0,622	0,361	Valid
	5	0,715	0,361	Valid
	6	0,812	0,361	Valid
Empati	7	0,653	0,361	Valid
	8	0,653	0,361	Valid
Keandalan	9	0,662	0,361	Valid
	10	0,662	0,361	Valid
Bukti Langsung	11	0,927	0,361	Valid
	12	0,895	0,361	Valid
	13	0,926	0,361	Valid
	14	0,951	0,361	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2017

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Karyawan**

<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan	1	0,671	0,361	Valid
	2	0,671	0,361	Valid
Motivasi dalam bekerja	3	0,731	0,361	Valid
	4	0,731	0,361	Valid
Akses untuk memperoleh informasi	5	0,773	0,361	Valid
	6	0,773	0,361	Valid
Pengakuan	7	0,884	0,361	Valid
	8	0,884	0,361	Valid
	9	0,845	0,361	Valid
Kondisi fisik tempat kerja	10	0,780	0,361	Valid
	11	0,780	0,361	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2017

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap instrumen yang terkandung dalam masing-masing butir kuesioner kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan dengan menggunakan SPSS 16 yang tercantum dalam tabel diatas diketahui bahwa masing-masing item pertanyaan memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar nilainya dari  $r_{tabel}$  *product moment* yaitu 0,361, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner tersebut adalah valid dan dapat dijadikan sebagai pengumpulan data penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menurut Jogiyanto (2011) adalah suatu pengukur menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrument yang mengukur suatu konsep. Menurut Sugiyono (2007), instrument yang reliable adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauhmana pengukuran dilakukan secara konsisten (reliabilitas). Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil data yang benar-benar objektif (valid) dan konsisten (reliabilitas).

Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16 dengan memilih menu *analyze*, kemudian pilih submenu *scale*, lalu pilih *reliability analysis*. Hasil analisis akan diperoleh melalui *Croanbach's Alpha* > 0,60.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh butir pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan**

<b>Indikator</b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b>Nilai Minimum <i>Cronbach Alpha</i> yang disarankan</b>	<b>Keterangan</b>
Jaminan	0,935	0,60	Reliabel
Daya Tanggap	0,847	0,60	Reliabel
Empati	0,790	0,60	Reliabel
Keandalan	0,796	0,60	Reliabel
Bukti Langsung	0,969	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2017

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan**

<b>Indikator</b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b>Nilai Minimum <i>Cronbach Alpha</i> yang disarankan</b>	<b>Keterangan</b>
Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan	0,778	0,60	Reliabel
Motivasi Bekerja	0,844	0,60	Reliabel
Akses untuk memperoleh informasi	0,846	0,60	Reliabel
Pengakuan	0,931	0,60	Reliabel
Kondisi tempat kerja	0,873	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2017

## C. Hasil Penelitian

### 1. Kinerja Rumah Sakit Pada Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran kinerja keuangan yang dilakukan pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping dengan menggunakan

**a. *Net Profit Margin (NPM)***

Indikator NPM (*Net Profit Margin*) digunakan untuk melihat besar/kecilnya laba bersih yang hubungannya dengan penjualan/pendapatan untuk mengetahui efisiensi rumah sakit dimana semakin tinggi, maka akan semakin baik operasi perusahaan.

**Tabel 4.5**  
**Pengukuran NPM RS PKU Muhammadiyah Gamping**  
**Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Laba Bersih (LB)	Pendapatan (P)	NMP (LB / P) x 100%	Turun
2015	Rp.13.263.221.064	Rp.70.699.789.412	18,76%	8,23%
2016	Rp.9.902.782.997	Rp.94.059.561.860	10,53%	

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 4.5, dapat dilihat bahwa tingkat NPM (*Net Profit Margin*) dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 8,23%, dimana hasil perhitungan NPM pada tahun 2015 sebesar 18,76% dan menurun menjadi 10,53% pada tahun 2014.

**b. *Return On Investment (ROI)***

Indikator ROI (*Return On Investment*) bertujuan untuk mengukur peningkatan laba bersih yang dihasilkan oleh Rumah Sakit yang diukur dengan membagi presentase laba bersih dengan aktiva atau dengan kata lain mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba

bersih. Indikator ini diukur dengan membandingkan laba bersih yang dihasilkan rumah sakit dengan total aset yang dimiliki rumah sakit.

**Tabel 4.6**  
**Pengukuran ROI RS PKU Muhammadiyah Gamping**  
**Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Laba Bersih (LB)	Total Aset (TA)	ROI (LB/TA) x 100%	Turun
2015	Rp.13.263.221.064	Rp.22.799.191.711	58,17%	12,87%
2016	Rp.9.902.782.997	Rp.21.861.747.274	45,30%	

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dapat dilihat ROI (*Return On Investment*) dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 12,87% dimana hasil perhitungan ROI pada tahun 2015 sebesar 58,17% dan pada tahun 2016 menjadi 24,75%. Salah satu faktor yang menyebabkan perhitungan ROI mengalami penurunan adalah data total aset hanya tersedia sampai bulan Mei 2016 saja.

### c. Rasio Ekonomi

Rasio ini digunakan untuk mengetahui apakah pihak rumah sakit cermat dan hemat dalam mengelola anggaran yang tersedia dan mampu untuk menghilangkan atau mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu. Nilai rasio yang baik adalah nilai yang kurang dari 100%. Semakin kecil nilai rasio maka semakin baik kinerja rumah sakit.

**Tabel 4.7**  
**Rasio Ekonomi RS PKU Muhammadiyah Gamping**  
**Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Anggaran yang ditetapkan (A)	Pengeluaran Institusi (PI)	Rasio Ekonomi (PI/A) x 100%	Naik
2015	Rp.48.313.586.559	Rp.29.770.684.950	61,62%	5,3%
2016	Rp.71.638.743.816	Rp.47.939.209.763	66,92%	

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, terlihat bahwa pengeluaran RS PKU Muhammadiyah Gamping tahun 2015 sebesar Rp.29.770.684.950 dan target yang dianggarkan sebesar Rp.48.313.586.559. tahun 2016 pengeluaran RS PKU Muhammadiyah Gamping sebesar Rp.47.939.209.763 dan target yang dianggarkan sebesar Rp.71.638.743.816, hal ini mengindikasikan realisasi pengeluaran institusi tidak melebihi anggaran yang ditetapkan. Nilai rasio ekonomi RS PKU Muhammadiyah Gamping tahun 2015 sebesar 61,62%, namun pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 5,3% menjadi 66,92%. Kinerja yang dilihat dari rasio ekonomi menunjukkan bahwa semakin buruk karena mengalami kenaikan.

#### **d. Rasio Efektivitas**

Pengukuran rasio efektivitas ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan rumah sakit dalam melaksanakan tugasnya apakah efektif atau tidak. Semakin tinggi nilai rasio yang

dicapai maka semakin baik kinerja rumah sakit tersebut. Adapun nilai minimal rasio yang harus dicapai yaitu sebesar 100%.

**Tabel 4.8**  
**Rasio Efektivitas RS PKU Muhammadiyah Gamping**  
**Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Target Pendapatan (TP)	Realisasi Pendapatan (RP)	Rasio Efektivitas (RP/TP) x 100%	Turun
2015	Rp.58.995.917.156	Rp.70.699.789.412	119,84%	17,13%
2016	Rp.91.574.676.963	Rp.94.059.561.860	102,71%	

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, menunjukkan bahwa realisasi pendapatan RS PKU Muhammadiyah Gamping pada tahun 2015 sebesar Rp.70.699.789.412, sedangkan target pendapatan yang ingin dicapai sebesar Rp.58.995.917.156, hal ini menunjukkan bahwa kinerja RS PKU Muhammadiyah Gamping telah mencapai target, karena nilai rasio yang diperoleh melebihi dari 100% yaitu 119,84%. Pada tahun 2016 realisasi pendapatan RS PKU Muhammadiyah Gamping sebesar Rp.94.059.561.860, sedangkan target pendapatan yang ingin dicapai sebesar Rp.91.574.676.963, hal ini menunjukkan bahwa kinerja RS PKU Muhammadiyah Gamping telah mencapai target, karena rasio yang diperoleh melebihi dari 100% yaitu 102,71%. Walaupun realisasi pendapatan sudah mencapai target pendapatan yang ditandai dengan rasio yang melebihi 100% tetapi rasio efektifitas dari 2015 ke 2016



mengalami penurunan dari target pendapatan yang dianggarkan. Hal ini menunjukkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping harus lebih meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pelanggan.

**e. Rasio Efisiensi**

Rasio Efisiensi ini bertujuan untuk melihat tingkat efisiensi pengelolaan pengeluaran untuk dapat memperoleh pendapatan. Nilai rasio yang baik adalah nilai yang kurang dari 100%. Semakin kecil nilai rasio maka semakin baik kinerja rumah sakit.

**Tabel 4.9**  
**Rasio Efisiensi RS PKU Muhammadiyah Gamping**  
**Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Total Biaya (TB)	Realisasi Pendapatan (RP)	Rasio Efisiensi (TB / RP) x 100%	Naik
2015	Rp.29.770.684.950	Rp.70.699.789.412	42,11%	8,86%
2016	Rp.47.939.209.763	Rp.94.059.561.860	50,97%	

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 4.9 diatas, dapat dilihat bahwa rasio efisiensi untuk tahun 2015 sebesar 42,11% namun pada tahun 2016 mengalami kenaikan menjadi 50,97%. Rasio efisiensi pada tahun 2016 jika dibandingkan dengan tahun 2015 tingkat rasionya lebih baik pada

tahun 2015, karena nilai rasionya lebih kecil daripada nilai rasio tahun 2016.

## **2. Kinerja Rumah Sakit Pada Perspektif Pelanggan**

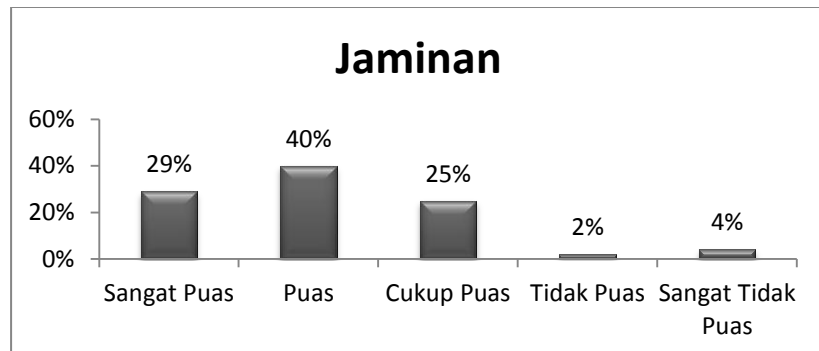
Kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping pada perspektif pelanggan dapat dilihat melalui tolok ukur kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan.

### **a. Kepuasan Pelanggan (Pasien)**

Kepuasan pasien diukur melalui penyebaran kuesioner pada pasien sebanyak 100 responden untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pasien atas pelayanan yang diberikan oleh RS PKU Muhammadiyah Gamping. Berdasarkan analisis deskriptif, maka diperoleh hasil indeks kepuasan pelanggan RS PKU Muhammadiyah Gamping sebesar 75%, hal ini menunjukkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping mampu memberikan pelayanan baik kepada para pasiennya pada aspek jaminan, daya tanggap, empati, keandalan dan bukti langsung. Dari kelima aspek tersebut, rumah sakit lebih memprioritaskan pada aspek bukti langsung. Lebih jelasnya dapat dilihat dari penjelasan berikut.

### 1) Jaminan

Butir-butir pertanyaan dalam aspek jaminan dapat menggambarkan kinerja pelayanan pada rumah sakit, dimana pendapat responden terlihat pada gambar 4.1 berikut ini.

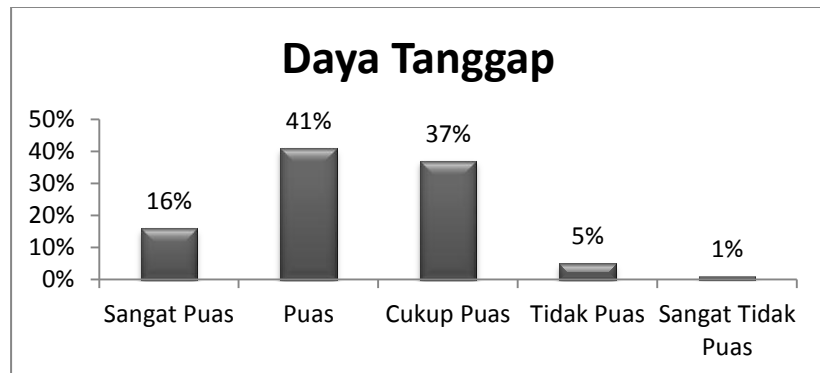


Gambar 4.1 Grafik responden terhadap aspek jaminan  
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa respon pasien terhadap indikator kepuasan pelanggan pada aspek jaminan antara lain sebagai berikut, skor terendah yaitu 2% atau 2 orang menyatakan tidak puas dan skor tertinggi yaitu 40% atau 40 orang menyatakan puas. Rata-rata skor yang diperoleh adalah sebesar 75% yang menyatakan bahwa pasien RS PKU Muhammadiyah Gamping merasa puas atas pelayanan pada aspek jaminan yang diberikan rumah sakit. Hal ini berarti bahwa respon pasien terhadap kemampuan, kesopanan dan sifat yang dimiliki staf dapat dipercaya oleh pasien. Hal tersebut juga akan mendukung kinerja pelayanan rumah sakit dan menambah kepercayaan pasien pada pihak rumah sakit.

## 2) Daya tanggap

Butir-butir pertanyaan dalam aspek daya tanggap dapat menggambarkan kinerja pelayanan pada rumah sakit, dimana pendapat responden terlihat pada gambar 4.2 berikut ini.

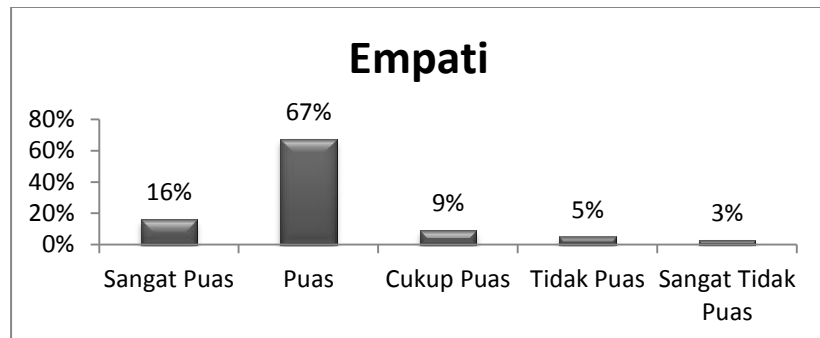


Gambar 4.2 Grafik responden terhadap aspek daya tanggap  
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa respon pasien terhadap indikator kepuasan pelanggan pada aspek daya tanggap antara lain sebagai berikut, skor terendah yaitu 1% atau 1 orang menyatakan sangat tidak puas dan skor tertinggi yaitu 41% atau 41 orang menyatakan puas. Rata-rata skor yang diperoleh adalah sebesar 72% yang menyatakan bahwa pasien RS PKU Muhammadiyah Gamping merasa puas atas pelayanan pada aspek daya tanggap yang diberikan rumah sakit. Hal ini berarti bahwa kemampuan karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping dalam membantu dan memberikan pelayanan yang cepat, tepat sesuai keinginan pasien sudah baik.

### 3) Empati

Butir-butir pertanyaan dalam aspek empati dapat menggambarkan kinerja pelayanan pada rumah sakit, dimana pendapat responden terlihat pada gambar 4.3 berikut ini.

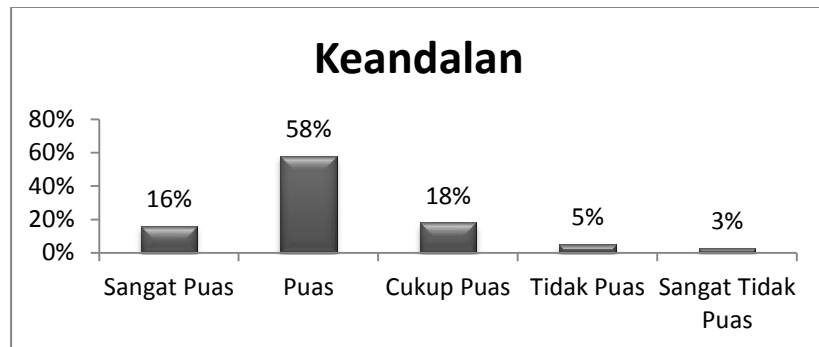


Gambar 4.3 Grafik responden terhadap aspek empati  
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Gambar 4.3 menunjukkan bahwa respon pasien terhadap indikator kepuasan pelanggan pada aspek empati antara lain sebagai berikut, skor terendah yaitu 3% atau 3 orang menyatakan sangat tidak puas dan skor tertinggi yaitu 67% atau 67 orang menyatakan puas. Rata-rata skor yang diperoleh adalah sebesar 75% yang menyatakan bahwa pasien RS PKU Muhammadiyah Gamping merasa puas atas pelayanan pada aspek empati yang diberikan rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping dapat mengerti kebutuhan pasien, memberikan perhatian secara individual kepada pasien dan mampu berkomunikasi secara baik dengan pasien.

#### 4) Keandalan

Butir-butir pertanyaan dalam aspek keandalan dapat menggambarkan kinerja pelayanan pada rumah sakit, dimana pendapat responden terlihat pada gambar 4.4 berikut ini.

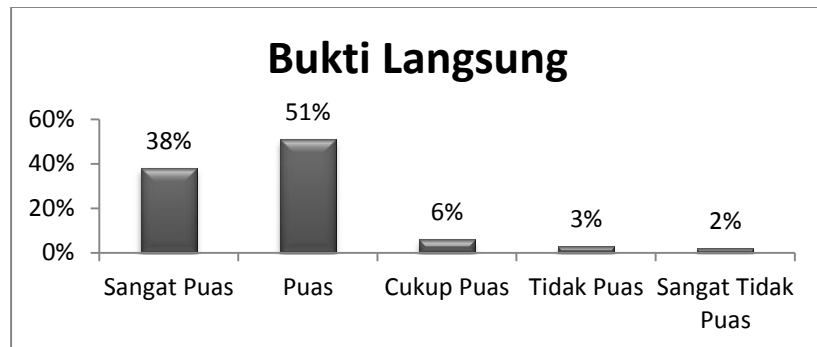


Gambar 4.4 Grafik responden terhadap aspek keandalan  
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Gambar 4.4 menunjukkan bahwa respon pasien terhadap indikator kepuasan pelanggan pada aspek keandalan antara lain sebagai berikut, skor terendah yaitu 3% atau 3 orang menyatakan sangat tidak puas dan skor tertinggi yaitu 58% atau 58 orang menyatakan puas. Rata-rata skor yang diperoleh adalah sebesar 74% yang menyatakan bahwa pasien RS PKU Muhammadiyah Gamping merasa puas atas pelayanan pada aspek keandalan yang diberikan rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa respon pasien terhadap kemampuan RS PKU Muhammadiyah Gamping dalam memberikan jasa yang tepat pada pasien secara baik.

### 5) Bukti langsung

Butir-butir pertanyaan dalam aspek bukti langsung dapat menggambarkan kinerja pelayanan pada rumah sakit, dimana pendapat responden terlihat pada gambar 4.5 berikut ini.



Gambar 4.5 Grafik responden terhadap aspek bukti langsung  
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Gambar 4.5 menunjukkan bahwa respon pasien terhadap indikator kepuasan pelanggan pada aspek bukti langsung antara lain sebagai berikut, skor terendah yaitu 2% atau 2 orang menyatakan sangat tidak puas dan skor tertinggi yaitu 51% atau 51 orang menyatakan puas. Rata-rata skor yang diperoleh adalah sebesar 80% yang menyatakan bahwa pasien RS PKU Muhammadiyah Gamping merasa puas atas pelayanan pada aspek bukti langsung yang diberikan rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa respon pasien terhadap penampilan fisik, peralatan dan penampilan kerja produk RS PKU Muhammadiyah Gamping sudah baik.

### b. Profitabilitas Pelanggan

Dalam indikator profitabilitas pelanggan digunakan untuk mengetahui jumlah pendapatan yang diraih oleh pihak rumah sakit dari hasil pelayanan jasanya. Nilai profitabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa pihak rumah sakit memberikan pelayanan jasa yang baik.

**Tabel 4.10**  
**Profitabilitas Pelanggan RS PKU Muhammadiyah Gamping**  
**Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Pendapatan Pelayanan Kesehatan (PPK)	Total Pendapatan (TP)	Profitabilitas (PPK / TP) x 100%	Turun
2015	Rp.69.218.161.929	Rp.70.699.789.412	97,90%	0,02%
2016	Rp.92.064.733.096	Rp.94.059.561.860	97,88%	

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, terlihat pada tahun 2015 pendapatan pelayanan kesehatan sebesar Rp. 69.218.161.929 dan total pendapatan rumah sakit adalah sebesar Rp. 70.699.789.412 maka diperoleh profitabilitas pelanggan sebesar 97,90%. Pada tahun 2016 pendapatan pelayanan kesehatan sebesar Rp. 92.064.733.096 dan total pendapatan Rp. 94.059.561.860, maka diperoleh profitabilitas pelanggan sebesar 97,88%. Tingkat profitabilitas pelanggan hampir mendekati 100% yang berarti bahwa pihak rumah sakit sudah hampir maksimal dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pelanggan. Dalam tahun



2016 pihak RS PKU Muhammadiyah Gamping mengalami penurunan dalam pelayanan kesehatan terlihat dari prosentase profitabilitas yang semakin menurun sebanyak 0,02%. Hal itu membuat pihak RS PKU Muhammadiyah Gamping harus meningkatkan kualitas layanan pelayanan kesehatan agar tidak terjadi penurunan tingkat profitabilitas pelanggan.

### c. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan menunjukkan apakah pihak rumah sakit dapat mempertahankan hubungannya dengan konsumen (pasien). Indikator ini diukur dengan membagi total pasien lama dengan jumlah total pasien rumah sakit. Tingkat retensi pelanggan yang tinggi menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan adalah baik.

**Tabel 4.11**  
**Tingkat Retensi Pelanggan RS PKU Muhammadiyah Gamping**  
**Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Total Pasien Lama (TPL)	Jumlah Total Pasien (JTP)	Retensi Pelanggan $(\frac{TPL}{JTP}) \times 100\%$	Naik
2015	62.018	144.849	42,82%	0,6%
2016	80.410	185.205	43,42%	

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, terlihat bahwa untuk tingkat retensi pasien RS PKU Muhammadiyah Gamping mengalami kenaikan sebesar 0,6%. Hal ini terlihat dari presentase retensi

pelanggan tahun 2015 sebesar 42,82% yang menjadi 43,42% pada tahun 2016. Nilai retensi pelanggan tahun 2016 lebih tinggi daripada nilai retensi pelanggan tahun 2015 yang mengindikasikan bahwa pihak rumah sakit sudah mengalami kemajuan dalam hal mempertahankan kepercayaan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan rumah sakit.

#### d. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan menunjukkan seberapa besar pihak rumah sakit dapat meraih pelanggan/pasien yang baru. Indikator ini diukur dengan membandingkan total pasien baru dengan jumlah total pasien. Apabila tingkat akuisisi pelanggan semakin besar maka akan menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit semakin baik.

**Tabel 4.12**  
**Tingkat Akuisisi Pelanggan RS PKU Muhammadiyah Gamping**  
**Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Total Pasien Baru (TPB)	Jumlah Total Pasien (JTP)	Akuisisi Pelanggan (TPB / JTP) x 100%	Turun
2015	82.831	144.849	57,18%	0,6%
2016	104.795	185.205	56,58%	

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, menunjukkan bahwa tingkat akuisisi RS PKU Muhammadiyah Gamping mengalami penurunan sebesar 0,6%, dimana tingkat akuisisi pelanggan untuk tahun 2015 sebesar 57,18% dan pada tahun 2016 mengalami

penurunan menjadi 56,58%. Hal ini menunjukkan bahwa rumah sakit perlu melakukan evaluasi untuk meningkatkan pelanggan baru.

### **3. Kinerja Rumah Sakit Pada Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perpektif proses bisnis internal terdiri dari dua proses yaitu proses inovasi dan proses operasi. Dalam proses operasi adanya instrumen tingkat kunjungan rawat jalan dan tingkat kunjungan rawat inap. Untuk kunjungan rawat inap menggunakan berdasarkan metode pengukuran BOR (*Bed Occupancy Rate*), BTO (*Bed Turn Over Rate*), TOI (*Turn Over Interval*), ALOS (*Average Length of Stay*), GDR (*Gross Death Rate*) dan NDR (*Net Death Rate*).

#### **a. Proses Inovasi**

Dalam proses inovasi, pihak rumah sakit meneliti kebutuhan pasien yang sedang berkembang atau masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk baru atau jasa yang memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi yang dilakukan pihak rumah sakit pada tahun 2015-2016 adalah selalu *update* untuk peralatan medis kesehatan dengan mengikuti perkembangan jaman dan apa yang dibutuhkan masyarakat sekarang ini. Salah satu alat medis unggulan dari RS PKU Muhammadiyah Gamping adalah CT Scan dan USG 4 dimensi, dimana tidak semua rumah sakit memilikinya. Hal ini mengakibatkan terjadinya kerja sama

antara RS PKU Muhammadiyah Gamping dengan rumah sakit lainnya.

Inovasi lain yang dilakukan adalah pengadaan mesin pengambilan tiket nomor antrian. Pada mesin tersebut, terdapat empat macam pelayanan yang dapat pasien pilih sesuai dengan kebutuhan yaitu BPJS, umum, rawat inap dan relasi. Dengan adanya mesin pengambilan tiket nomor antrian, pelayanan RS PKU Muhammadiyah semakin terkontrol dan tidak kacau.

Rumah sakit sedang melakukan pembangunan gedung untuk pusat laundry dan gizi yang nantinya tidak hanya digunakan oleh RS PKU Muhammadiyah Gamping saja melainkan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga. Selain itu, rumah sakit juga sedang melakukan pembangunan gedung untuk pusat pelayanan jantung terpadu,

Rumah sakit negeri ataupun swasta itu sudah menggunakan pelayanan BPJS, salah satunya RS PKU Muhammadiyah Gamping. RS PKU Muhammadiyah Gamping memiliki cara dalam memberikan informasi mengenai pelayanan BPJS tersebut dengan melakukan komunikasi kepada masyarakat melalui bakti sosial, penyuluhan yang bekerjasama dengan keperawatan, dan pengajian yang dilakukan setiap Rabu Pon.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping telah melakukan beberapa inovasi yang

sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan *trend* yang sedang berkembang, sehingga kemudian diciptakan produk baru yang berupa layanan kesehatan. Hal itu menunjukkan adanya perkembangan dari pihak rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggannya.

## **b. Proses Operasi**

### **1) Tingkat Kunjungan Rawat Jalan**

Untuk mengetahui tingkat pemanfaatan rumah sakit dan berapa beban kerja yang harus ditanggung oleh RS PKU Muhammadiyah Gamping dapat diketahui dengan melihat tingkat kunjungan rawat jalan. Untuk mengetahui tingkat presentase kenaikan/penurunan kunjungan rawat jalan dapat diketahui dengan membandingkan jumlah selisih tahun sekarang dengan tahun sebelumnya, kemudian dibagi dengan jumlah kunjungan rawat jalan tahun sebelumnya dan dikalikan 100%.

**Tabel 4.13**

### **Tingkat Kunjungan Rawat Jalan RS PKU Muhammadiyah Gamping Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Jumlah Kunjungan rawat jalan	Presentase kenaikan/penurunan
2015	134.936	146,47%
2016	172.941	28,17%

Keterangan: Jumlah kunjungan rawat jalan tahun 2014 sebesar 54. 747 pasien

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, terlihat bahwa pencapaian tingkat kunjungan rawat jalan RS PKU Muhammadiyah Gamping pada tahun 2015 RS PKU Muhammadiyah dapat menarik pelanggan secara maksimal yang dapat dilihat bahwa kenaikan mencapai 146,47%. Hal tersebut membuktikan bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping gencar dalam melakukan sosialisasi dan promosi untuk menarik pelanggan baru. Selain itu, pada tahun 2016 mengalami penurunan menjadi 28,17%. Hal ini dikarenakan RS PKU Muhammadiyah Gamping termasuk rumah sakit yang baru dan masih mengalami masa pengembangan untuk pelayanan jasa yang diberikan. Namun, kunjungan rawat jalan tetap meningkat pada tahun 2016.

## **2) Tingkat Kunjungan Rawat Inap**

Dalam mengukur tingkat kunjungan rawat inap dapat diketahui dengan menggunakan indikator-indikator kinerja rumah sakit diantaranya BOR, ALOS, BTO, TOI, NDR dan GDR.

**Tabel 4.14**  
**Tingkat Kunjungan Rawat Inap RS PKU Muhammadiyah**  
**Gamping Tahun 2015 – 2016**

Indikator	Tahun		Rata-Rata	Standar DEPKES
	2015	2016		
BOR	58,40%	71,44%	64,92%	60%-85%
ALOS	3,45 hari	3,43 hari	3,44 hari	6-9 hari
BTO	61,71 kali	76,16 kali	68,94 kali	40-50 kali
TOI	2,46 hari	1,37 hari	1,92 hari	1-3 hari
NDR	15,36 permil	15,70 permil	15,53 permil	<25 permil
GDR	18,96 permil	19,74 permil	19,35 permil	<45 permil

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

**a) BOR (*Bed Occupancy Rate*)**

Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai BOR yang ideal antara 60%-85%. Berdasarkan tabel 4.14 di atas, menunjukkan bahwa tingkat BOR pada tahun 2015 sebesar 58,40% dan meningkat pada tahun 2016 naik menjadi 71,44%. Nilai rata-rata BOR sebesar 64,92%, dimana angka ini termasuk angka ideal yang ditetapkan Depkes RI tahun 2005.

**b) ALOS (*Average Length of Stay*)**

Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi dan juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan. Nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari. Berdasarkan tabel

4.14 di atas, menunjukkan bahwa pada tahun 2015 ALOS RS PKU Muhammadiyah Gamping menunjukkan angka 3,45 hari, sedangkan pada tahun 2016 mengalami penurunan menjadi 3,43 hari. Semakin menurunnya nilai ALOS maka menunjukkan kinerja pelayanan kesehatan rumah sakit semakin baik. Perhitungan rata-rata ALOS RS PKU Muhammadiyah Gamping adalah 3,44 hari.

**c) BTO (*Bed Turn Over*)**

BTO merupakan frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Angka ideal untuk tingkat BTO adalah 40-50 kali.

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, menunjukkan bahwa pada tahun 2015 tingkat BTO mencapai angka 61,71 kali, sedangkan untuk tahun 2016 mengalami kenaikan menjadi 76,16 kali. Pada dasarnya, tingkat efisiensi dari rata-rata yang mencapai angka 68,94 kali berada di atas standar yang ditetapkan yaitu sebesar 40-50 kali. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pasien rawat inap RS PKU Muhammadiyah Gamping mengalami peningkatan.

**d) TOI (*Turn Over Internal*)**

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, angka standar tempat tidur kosong hanya dalam waktu 1-3 hari. Pada tahun 2015



tingkat TOI sebesar 2,46 hari, sedangkan pada tahun 2016 menurun menjadi 1,37 hari. Rata-rata nilai TOI sebesar 1,92 hari, yang merupakan angka ideal karena terdapat pada rentang 1-3 hari yang ditetapkan DepKes RI tahun 2005.

**e) NDR (*Net Death Rate*)**

NDR bertujuan untuk memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit. Dalam indikator ini menunjukkan bahwa jika semakin kecil nilai NDR, maka semakin baik perawatan dan pencegahan yang dilakukan oleh pihak rumah sakit. Nilai NDR yang diharapkan masih dapat ditolerir adalah kurang dari 25 per 1000 pasien keluar.

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, menunjukkan bahwa pada tahun 2015 tingkat NDR sebesar 15,36 permil, sedangkan tahun 2016 tingkat NDR mengalami peningkatan menjadi 15,70 permil. Tingkat NDR sudah mencapai standar yang telah ditetapkan. Peningkatan ini menunjukkan bahwa mutu pelayanan RS PKU Muhammadiyah Gamping pada pasien rawat inap semakin buruk.

**f) GDR (*Gross Death Rate*)**

Indikator ini menunjukkan perbandingan antara pasien mati dengan jumlah setiap 100 pasien keluar,

semakin rendah GDR, maka semakin baik kinerja komponen ini.

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, menunjukkan bahwa tingkat GDR tahun 2015 sebesar 18,96 permil, sedangkan pada tahun 2016 mengalami kenaikan menjadi 19,74 permil. Hal ini menunjukkan bahwa pihak RS PKU Muhammadiyah Gamping kurang optimal dalam memberikan pelayanan terhadap pasiennya.

#### **4. Kinerja Rumah Sakit Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Pada kinerja RS PKU Muhammadiyah Gamping dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat terlihat dengan menggunakan pengukuran tingkat kepuasan karyawan, retensi karyawan, tingkat produktivitas karyawan dan tingkat pelatihan karyawan.

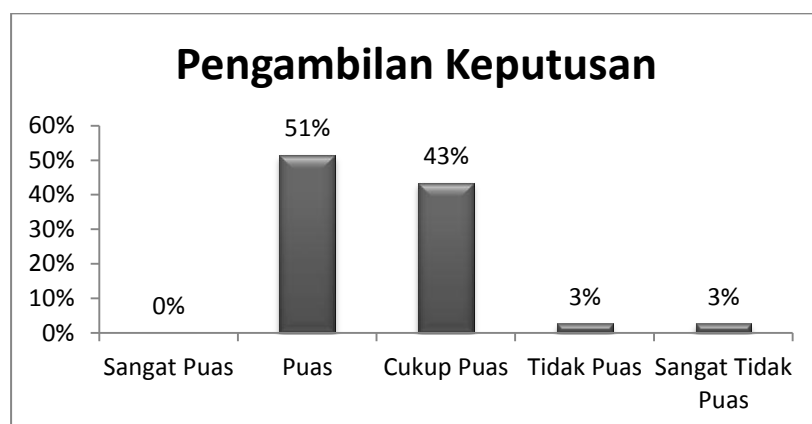
##### **a. Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan diukur melalui penyebaran kuesioner pada pasien sebanyak 76 responden untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan karyawan terhadap RS PKU Muhammadiyah Gamping. Berdasarkan analisis deskriptif, maka diperoleh hasil indeks kepuasan pelanggan RS PKU Muhammadiyah Gamping sebesar 69%, hal ini menunjukkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping mampu memberikan *feedback* yang baik

kepada para karyawan. Rumah sakit dapat menyikapi kepuasan karyawan pada aspek keterlibatan dalam pengambilan keputusan, motivasi bekerja, akses untuk memperoleh informasi, pengakuan serta kondisi tempat kerja. Dari kelima aspek tersebut, rumah sakit lebih memprioritaskan pada aspek akses untuk memperoleh informasi. Lebih jelasnya dapat dilihat dari penjelasan berikut.

#### 1) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan

Butir-butir pertanyaan dalam aspek keterlibatan dalam pengambilan keputusan dapat menentukan tingkat kepuasan karyawan dimana pendapat responden terlihat pada gambar 4.6 berikut ini.



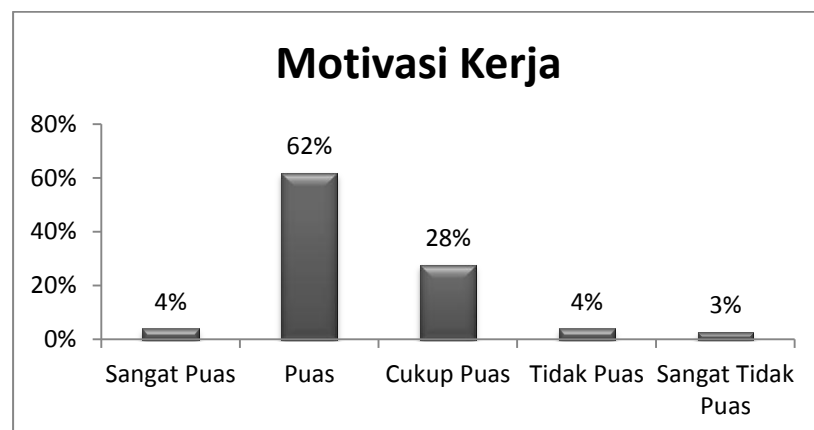
Gambar 4.6 Grafik responden terhadap aspek pengambilan keputusan  
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Gambar 4.6 menunjukkan bahwa respon karyawan terhadap aspek keterlibatan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut, skor terendah yaitu 0% atau tidak seorang pun yang menyatakan sangat tidak puas dan skor tertinggi yaitu 51% atau 39 orang menyatakan puas. Rata-rata skor yang

diperoleh adalah sebesar 67% yang menyatakan bahwa karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping merasa cukup puas dalam aspek keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping cukup mampu memberikan perhatian yang besar kepada karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

## 2) Motivasi bekerja

Butir-butir pertanyaan dalam aspek motivasi bekerja dapat menentukan tingkat kepuasan karyawan dimana pendapat responden terlihat pada gambar 4.7 berikut ini.



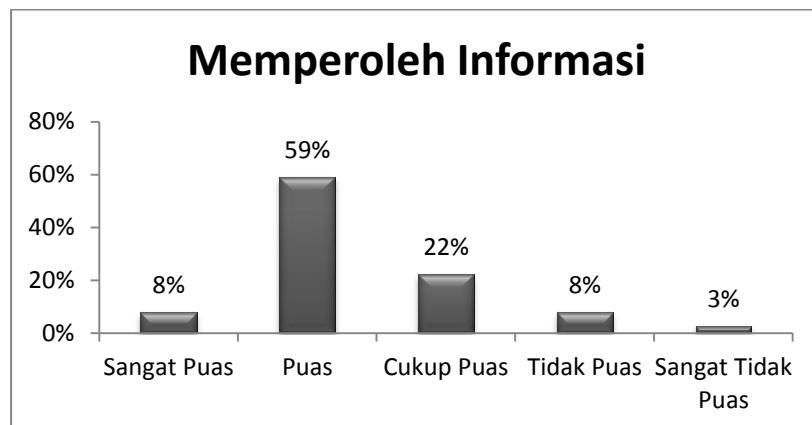
Gambar 4.7 Grafik responden terhadap aspek motivasi bekerja  
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Gambar 4.7 menunjukkan bahwa respon karyawan terhadap aspek motivasi bekerja adalah sebagai berikut. Skor terendah yaitu 3% atau 2 orang yang menyatakan sangat tidak puas dan skor tertinggi yaitu 62% atau 47 orang menyatakan puas. Rata-rata skor yang diperoleh adalah sebesar 70% yang menyatakan bahwa karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping merasa

puas dalam aspek motivasi bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping mampu memberikan motivasi dalam bekerja kepada karyawan.

### 3) Akses untuk memperoleh informasi

Butir-butir pertanyaan dalam aspek akses untuk memperoleh informasi dapat menentukan tingkat kepuasan karyawan dimana pendapat responden terlihat pada gambar 4.8 berikut ini.



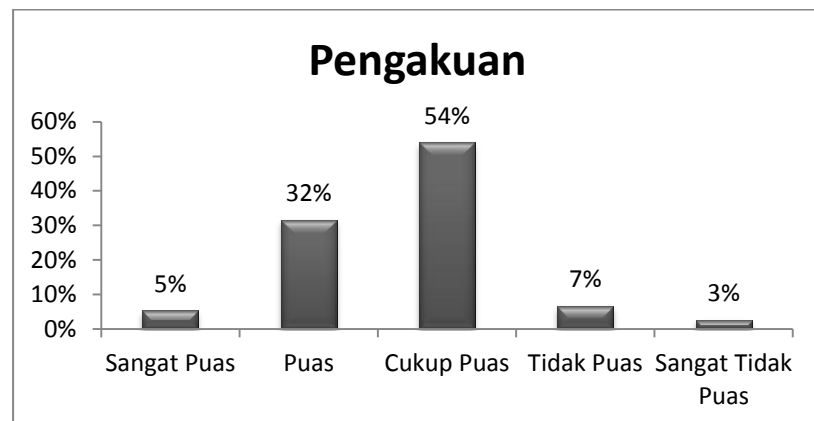
Gambar 4.8 Grafik responden terhadap aspek memperoleh informasi  
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Gambar 4.8 menunjukkan bahwa respon karyawan terhadap aspek akses untuk memperoleh informasi adalah sebagai berikut, skor terendah yaitu 3% atau 2 orang yang menyatakan sangat tidak puas dan skor tertinggi yaitu 59% atau 45 orang menyatakan puas. Rata-rata skor yang diperoleh adalah sebesar 72% yang menyatakan bahwa karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping merasa puas dalam aspek akses untuk memperoleh informasi. Hal ini menunjukkan bahwa RS

PKU Muhammadiyah Gamping mampu memberikan perhatian yang besar kepada karyawan untuk memperoleh informasi baik dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap rumah sakit.

#### 4) Pengakuan

Butir-butir pertanyaan dalam aspek akses pengakuan dapat menentukan tingkat kepuasan karyawan dimana pendapat responden terlihat pada gambar 4.9 berikut ini.



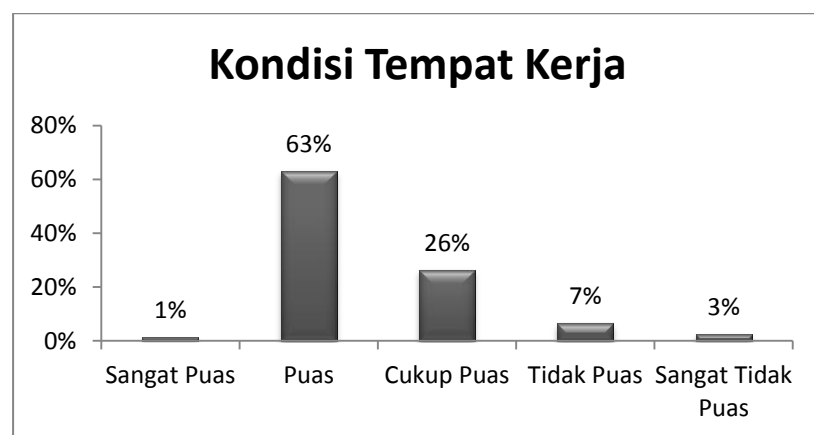
Gambar 4.9 Grafik responden terhadap aspek pengakuan  
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Gambar 4.9 menunjukkan bahwa respon karyawan terhadap aspek pengakuan adalah sebagai berikut. Skor terendah yaitu 3% atau 2 orang yang menyatakan sangat tidak puas dan skor tertinggi yaitu 54% atau 41 orang menyatakan cukup puas. Rata-rata skor yang diperoleh adalah sebesar 67% yang menyatakan bahwa karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping merasa cukup puas dalam aspek pengakuan. Hal ini menunjukkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping

mampu memberikan perhatian besar atas hasil kerja yang baik oleh karyawan.

#### 5) Kondisi tempat kerja

Butir-butir pertanyaan dalam aspek akses kondisi tempat kerja dapat menentukan tingkat kepuasan karyawan dimana pendapat responden terlihat pada gambar 4.10 berikut ini.



Gambar 4.10 Grafik responden terhadap aspek kondisi tempat kerja  
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Gambar 4.10 menunjukkan bahwa respon karyawan terhadap aspek kondisi tempat kerja adalah sebagai berikut, skor terendah yaitu 1% atau 1 orang yang menyatakan sangat puas dan skor tertinggi yaitu 63% atau 48 orang menyatakan puas. Rata-rata skor yang diperoleh adalah sebesar 70% yang menyatakan bahwa karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping merasa puas dalam aspek kondisi tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping mampu memberikan perhatian besar terhadap kondisi fisik

tempat kerja agar memberikan kenyamanan karyawan dalam memberikan pelayanan.

#### b. Retensi Karyawan

Indikator pengukuran retensi karyawan bertujuan untuk mengukur kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan. Pengukuran pada indikator ini dilakukan dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan karyawan pada periode pengamatan. Semakin karyawan yang mengundurkan diri maka semakin baik tingkat perputaran karyawan.

**Tabel 4.15**  
**Retensi Karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping**  
**Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar (JKK)	Jumlah Karyawan (JK)	Retensi Karyawan (JKK / JK) x 100%
2015	-	253	-
2016	20	316	6,33%

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, terlihat bahwa tingkat retensi karyawan tahun 2015 tidak dapat diketahui dikarenakan data jumlah karyawan keluar masih menjadi satu dengan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal tersebut juga karena RS PKU Muhammadiyah Gamping yang dulunya merupakan rintisan dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta Unit II. Tingkat retensi



karyawan tahun 2016 yaitu 6,33%, sehingga dapat dikatakan bahwa pada tahun 2016 RS PKU Muhammadiyah mampu mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan.

### c. **Tingkat Produktivitas Karyawan**

Indikator tingkat produktivitas karyawan bertujuan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu. Pengukurannya dengan membandingkan antara pendapatan pelayanan kesehatan dengan jumlah karyawan. Semakin tinggi nilai produktivitas karyawan maka semakin bagus kinerjanya.

**Tabel 4.16**  
**Tingkat Produktivitas Karyawan**  
**RS PKU Muhammadiyah Gamping**  
**Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Pendapatan Pelayanan Kesehatan (PPK)	Jumlah Karyawan (JK)	Produktivitas Karyawan (PPK / JK)	Naik
2015	Rp.69.218.161.929	253	Rp.273.589.573	Rp.17.754.519
2016	Rp.92.064.733.096	316	Rp.291.344.092	

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, dapat dilihat bahwa tingkat produktivitas karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping pada tahun 2015 yaitu Rp.273.589.573 dan pada tahun 2016 mengalami kenaikan menjadi Rp.291.344.092. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat baik dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Rata-rata produktivitas karyawan sebesar Rp.282.466.832,5

#### **D. Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada suatu badan usaha berbentuk rumah sakit. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode dokumentasi, wawancara, dan kuesioner. Pengukuran kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan melihat perkembangan rumah sakit selama dua tahun, yaitu tahun 2015 sebagai dasar untuk penilaian tahun 2016.

Penggunaan tahun 2015 sebagai dasar penilaian dikarenakan sejak tahun 2015 RS PKU Muhammadiyah Gamping sudah mulai berdiri sendiri, yang dulunya bernama RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta Unit II. Tahun 2015 digunakan sebagai dasar penilaian untuk mengukur kinerja tahun 2014. Cara pengukuran dengan *Balanced Scorecard* adalah dengan mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan pespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun hasil pengukuran kinerja rumah sakit secara keseluruhan dengan menggunakan *balanced scorecard* yaitu:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Kinerja Secara Keseluruhan**

Perspektif	Tahun		Naik/Turun	Kriteria
	2015	2016		
<b>Perspektif Keuangan</b>				
1. NPM	18,76%	10,76%	(8,23%)	Kurang
2. ROI	58,17%	45,30%	(12,87%)	Kurang
3. Rasio Ekonomi	61,62%	66,92%	5,3%	Kurang
4. Rasio Efektivitas	119,84%	102,71%	(17,13%)	Kurang
5. Rasio Efisiensi	42,11%	50,97%	8,86%	Kurang
<b>Perspektif Pelanggan</b>				
1. Kepuasan Pelanggan	75%		Puas	Baik
2. Profitabilitas Pelanggan	97,90%	97,88%	(0,02%)	Kurang
3. Retensi Pelanggan	42,82%	43,42%	0,6%	Baik
4. Akuisisi Pelanggan	57,18%	56,58%	(0,6%)	Kurang
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>				
1. Inovasi	Telah melakukan inovasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan			Baik
2. Kunjungan Rawat Jalan	146,47%	28,17%	Setiap tahun mengalami kenaikan	Baik
3. BOR	58,40%	71,44%	Sesuai standar	Baik
4. ALOS	3,45 hari	3,43 hari	Tidak sesuai standar	Baik
5. BTO	61,71 kali	76,16 kali	Tidak sesuai standar	Kurang
6. TOI	2,46 hari	1,37 hari	Sesuai Standar	Baik
7. GDR	15,36 permil	15,70 permil	Sesuai standar	Baik
8. NDR	18,96 permil	19,74 permil	Sesuai standar	Baik
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>				
1. Kepuasan Karyawan	69%		Puas	Baik
2. Retensi Karyawan	-	6,33%	-	Cukup Baik
3. Produktivitas Karyawan	Rp.273.589.573	Rp.291.344.092	Rp.17.754.519	Baik

Berdasarkan tabel 4.17, hasil penelitian mengenai kinerja RS PKU Muhammadiyah Gamping adalah sebagai berikut:

### **1. Perspektif Keuangan**

Kinerja RS PKU Muhammadiyah Gamping dari segi perspektif keuangan diukur dengan menggunakan lima indikator, yaitu:

#### **a. *Net Profit Margin (NPM)***

Indikator *Net Profit Margin (NPM)* bertujuan untuk melihat besar/kecilnya suatu laba bersih yang hubungannya dengan penjualan/pendapatan untuk mengetahui efisiensi suatu rumah sakit. Berdasarkan tabel 4.17 diatas, menunjukkan bahwa tingkat NPM tahun 2015 yaitu 18,76% dan mengalami penurunan pada tahun 2016 sebesar 8,23% yang menjadi 10,53%. Hal ini berarti bahwa kinerja RS PKU Muhammadiyah Gamping apabila dilihat dari NPM dapat dikatakan “kurang baik”, karena berdasarkan penilaian kelayakan NPM dapat dikatakan apabila mengalami peningkatan, dikatakan cukup baik apabila konstan dan dikatakan kurang baik apabila mengalami penurunan. Penurunan tingkat NPM menunjukkan bahwa kemampuan RS PKU Muhammadiyah Gamping dalam memperoleh laba dari pendapatan belum sesuai target yang diinginkan.

#### **b. *Return On Investment (ROI)***

Indikator ROI bertujuan untuk mengukur peningkatan laba bersih yang dihasilkan oleh rumah sakit yang diukur dengan

membagi presentase laba bersih dengan aktiva atau dengan kata lain mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih. Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa ROI pada tahun 2015 sebesar 58,17% dan pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 12,87% yang menjadi 45,30%. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari indikator ROI dapat dikatakan “kurang baik”. Hal tersebut karena berdasarkan penilaian kelayakan ROI apabila hasil perhitungannya mengalami peningkatan maka dapat dikatakan baik, apabila konstan dapat dikatakan cukup baik dan apabila mengalami penurunan maka dikatakan kurang baik.

**c. Rasio Ekonomi**

Rasio ekonomi bertujuan untuk mengetahui apakah pihak rumah sakit cermat dan hemat dalam mengelola anggaran yang tersedia dan mampu untuk menghilangkan atau mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu. Semakin kecil rasio ekonomi, maka semakin baik kinerja rumah sakit.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa rasio ekonomi tahun 2015 sebesar 61,62% dan pada tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 5,3% yang menjadi 66,90%. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari indikator rasio ekonomi dapat dikatakan “kurang baik”, karena

berdasarkan penilaian kelayakan rasio ekonomi apabila hasil perhitungannya mengalami peningkatan maka dapat dikatakan kurang baik, apabila konstan dapat dikatakan cukup baik dan apabila mengalami penurunan maka dikatakan baik.

Dari data tersebut pihak RS PKU Muhammadiyah Gamping masih kurang cermat dalam mengelola pengeluaran institusi. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi pihak RS PKU Muhammadiyah Gamping agar di tahun berikutnya lebih cermat dalam mengelola biaya pengeluaran.

Dari segi ekonomis untuk tahun 2015 dan 2016 berada pada kriteria cukup ekonomis, karena hasil yang diperoleh pada 2 tahun tersebut sudah kurang 100% yaitu 61,62% dan 66,92%. Oleh karena itu maka rasio ekonomi dapat dikatakan “cukup ekonomis” pada tahun 2015 dan 2016.

#### **d. Rasio Efektivitas**

Indikator rasio efektivitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan rumah sakit dalam melaksanakan tugasnya apakah efektif atau tidak. Semakin tinggi nilai rasio yang dicapai, maka semakin baik kinerja rumah sakit. Adapun nilai minimal rasio yang harus dicapai yaitu sebesar 100%.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa rasio efektivitas pada tahun 2015 sebesar 119,84% dan pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 17,13% yang menjadi 102,71%. Hal

ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari indikator rasio efektivitas dapat dikatakan “kurang baik”, karena berdasarkan penilaian kelayakan rasio efektivitas apabila hasil perhitungannya mengalami peningkatan maka dapat dikatakan kurang baik, apabila konstan dapat dikatakan cukup baik dan apabila mengalami penurunan maka dikatakan baik. Akibat dari penurunan tersebut, RS PKU Muhammadiyah Gamping harus lebih meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pelanggan.

Dari segi efektivitas untuk tahun 2015 dan 2016 berada pada kriteria sangat efektif, karena hasil yang diperoleh pada 2 tahun tersebut sudah melebihi 100% yaitu 119,84% dan 102,71%. Oleh karena itu maka rasio efektivitas dapat dikatakan “sangat efektif” pada tahun 2015 dan 2016.

**e. Rasio Efisiensi**

Indikator rasio efisiensi bertujuan untuk melihat tingkat efisiensi pengelolaan pengeluaran untuk dapat memperoleh pendapatan. Nilai rasio yang baik adalah nilai yang kurang dari 100%. Semakin kecil nilai rasio maka semakin baik kinerja rumah sakit.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa rasio efisiensi pada tahun 2015 sebesar 42,11% dan pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 8,86% yang menjadi 50,97%. Hal ini

berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari indikator rasio efektivitas dapat dikatakan “kurang baik”, karena berdasarkan penilaian kelayakan rasio efisiensi apabila hasil perhitungannya mengalami peningkatan maka dapat dikatakan kurang baik, apabila konstan dapat dikatakan cukup baik dan apabila mengalami penurunan maka dikatakan baik. RS PKU Muhammadiyah Gamping harus lebih cermat dalam menggunakan dana agar lebih efisien.

Dari segi efisien untuk tahun 2015 dan 2016 berada pada kriteria sangat efisien, karena hasil yang diperoleh pada 2 tahun tersebut kurang dari 100% yaitu 42,11% dan 50,97%. Oleh karena itu maka rasio efisiensi dapat dikatakan “sangat efisien” pada tahun 2015 dan 2016.

## **2. Perspektif Pelanggan**

Kinerja RS PKU Muhammadiyah Gamping pada perspektif pelanggan dapat dilihat melalui empat indikator, yaitu:

### **a. Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan dapat dikatakan menjadi faktor utama dalam mempertahankan dan memperoleh pelanggan baru bagi rumah sakit. Apabila apa yang diharapkan pelanggan sesuai dengan kinerja yang diberikan maka pelanggan akan merasa terpuaskan. Kemampuan rumah sakit dalam menyikapi pelayanan tercermin pada aspek jaminan, daya tanggap, empati, keandalan



dan bukti langsung. Dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan melakukan survei kepuasan pasien RS PKU Muhammadiyah Gamping dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 100 responden.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa indeks kepuasan pasien RS PKU Muhammadiyah Gamping sebesar 75% dan dapat dikatakan “puas”, karena skor 75% berada pada interval puas yaitu  $68,00\% < \% \text{skor} \leq 84,00\%$  sehingga kinerja perspektif pelanggan yang dilihat dari kepuasan pelanggan dapat dikatakan “baik”. Hal ini berarti bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping telah mampu memberikan pelayanan yang diharapkan atau dibutuhkan pasien.

Dari kelima aspek tersebut, dapat dikatakan bahwa rumah sakit lebih memprioritaskan pada aspek bukti langsung karena memiliki rata-rata skor paling tinggi yaitu 80%. Aspek yang memiliki rata-rata skor paling rendah yaitu daya tanggap sebesar 72%. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping harus dapat lebih meningkatkan kinerja dalam membantu dan memberikan pelayanan yang cepat, tepat sesuai keinginan pasien.

#### **b. Profitabilitas Pelanggan**

Indikator profitabilitas pelanggan bertujuan untuk mengetahui jumlah pendapatan yang diraih oleh pihak rumah sakit

dari hasil pelayanan jasanya. Nilai profitabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa pihak rumah sakit memberikan pelayanan jasa yang baik.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa tingkat profitabilitas pelanggan pada tahun 2015 sebesar 97,90% dan mengalami penurunan pada tahun 2016 sebesar 0,02% yang menjadi 97,88%. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif pelanggan jika dilihat dari indikator profitabilitas pelanggan dapat dikatakan “kurang baik”, karena berdasarkan penilaian kelayakan profitabilitas pelanggan apabila hasil perhitungannya mengalami peningkatan maka dapat dikatakan baik, apabila konstan dapat dikatakan cukup baik dan apabila mengalami penurunan maka dikatakan kurang baik.

Dalam tahun 2016 RS PKU Muhammadiyah Gamping mengalami penurunan dalam pelayanan kesehatan terlihat dari prosentase profitabilitas pelanggan. Pihak rumah sakit harus meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan agar tidak terjadi penurunan tingkat profitabilitas pelanggan. Namun, dalam hal ini prosentase profitabilitas pelanggan hampir mendekati prosentase sebesar 100%, yang berarti bahwa pihak rumah sakit hampir maksimal dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pelanggan.

### c. Retensi Pelanggan

Indikator retensi pelanggan menunjukkan apakah pihak rumah sakit dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan (pasien). indikator ini diukur dengan membagi total pasien lama dengan jumlah total pasien rumah sakit. Tingkat retensi pelanggan yang tinggi menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan adalah baik.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa retensi pelanggan pada tahun 2015 sebesar 42,82% dan pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 0,6% yang menjadi 43,42%. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif pelanggan jika dilihat dari indikator retensi pelanggan dapat dikatakan “baik”, karena berdasarkan penilaian kelayakan retensi pelanggan apabila hasil perhitungannya mengalami peningkatan maka dapat dikatakan baik, apabila konstan dapat dikatakan cukup baik dan apabila mengalami penurunan maka dikatakan kurang baik. Nilai retensi pelanggan tahun 2016 lebih tinggi daripada tahun 2015 yang mengindikasikan bahwa pihak rumah sakit sudah mengalami kemajuan dalam hal mempertahankan kepercayaan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan rumah sakit.

#### **d. Akuisisi Pelanggan**

Indikator akuisisi pelanggan menunjukkan seberapa besar pihak rumah sakit dapat meraih pelanggan (pasien) yang baru. Indikator ini diukur dengan membandingkan total pasien baru dengan jumlah total pasien secara keseluruhan. Apabila tingkat akuisisi pelanggan semakin besar maka akan menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit semakin baik.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa pada tahun 2015 tingkat akuisisi pelanggan sebesar 57,18% dan pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 0,6% yang menjadi 56,58%. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif pelanggan jika dilihat dari indikator akuisisi pelanggan dapat dikatakan “ kurang baik”, karena berdasarkan penilaian kelayakan akuisisi pelanggan apabila hasil perhitungannya mengalami peningkatan maka dapat dikatakan baik, apabila konstan dapat dikatakan cukup baik dan apabila mengalami penurunan maka dikatakan kurang baik.

Pihak RS PKU Muhammadiyah perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja yang mengakibatkan akuisisi pelanggan mengalami penurunan dan segera memperbaikinya untuk dapat meningkatkan pelanggan baru yang datang ke rumah sakit. Selain itu pihak rumah sakit perlu melakukan promosi maupun sosialisasi terhadap masyarakat umum yang lebih gencar dan meningkatkan kualitas mutu pelayanan supaya dapat menarik pelanggan baru ke

rumah sakit. Hal itu dikarenakan semakin tinggi tingkat akuisisi pelanggan maka pendapatan rumah sakit juga akan meningkat dan berpengaruh positif terhadap profitabilitas rumah sakit.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Kinerja RS PKU Muhammadiyah Gamping dari segi perspektif proses bisnis internal diukur dengan berfokus pada dua proses bisnis utama proses inovasi dan proses operasi, yaitu:

#### **a. Proses inovasi**

Dalam proses inovasi, pihak rumah sakit mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa kini dan masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Proses inovasi yang dilakukan pihak rumah sakit pada tahun 2015-2016 adalah selalu *update* untuk peralatan medis kesehatan dengan mengikuti perkembangan jaman dan apa yang dibutuhkan masyarakat sekarang ini. Salah satu alat medis unggulan dari RS PKU Muhammadiyah Gamping adalah CT Scan dan USG 4 dimensi, dimana tidak semua rumah sakit memilikinya. Hal ini mengakibatkan terjadinya kerja sama antara RS PKU Muhammadiyah Gamping dengan rumah sakit lainnya.

Inovasi lain yang dilakukan adalah pengadaan mesin pengambilan tiket nomor antrian. Pada mesin tersebut, terdapat empat macam pelayanan yang dapat pasien pilih sesuai dengan kebutuhan yaitu BPJS, umum, rawat inap dan relasi. Dengan

adanya mesin pengambilan tiket nomor antrian, pelayanan RS PKU Muhammadiyah semakin terkontrol dan tidak kacau.

Rumah sakit sedang melakukan pembangunan gedung untuk pusat laundry dan gizi yang nantinya tidak hanya digunakan oleh RS PKU Muhammadiyah Gamping saja melainkan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga. Selain itu, rumah sakit juga sedang melakukan pembangunan gedung untuk pusat pelayanan jantung terpadu,

Rumah sakit negeri ataupun swasta itu sudah menggunakan pelayanan BPJS, salah satunya RS PKU Muhammadiyah Gamping. RS PKU Muhammadiyah Gamping memiliki cara dalam memberikan informasi mengenai pelayanan BPJS tersebut dengan melakukan komunikasi kepada masyarakat melalui bakti sosial, penyuluhan yang bekerjasama dengan keperawatan, dan pengajian yang dilakukan setiap Rabu Pon.

Dengan demikian berarti bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal berdasarkan proses inovasi dapat dikatakan “baik”, karena telah melakukan beberapa inovasi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan *trend* yang sedang berkembang, sehingga kemudian diciptakan produk baru yang berupa layanan kesehatan. Hal itu menunjukkan adanya perkembangan dari pihak rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggannya.

### **b. Tingkat Kunjungan Rawat Jalan**

Tingkat kunjungan rawat jalan bertujuan untuk mengetahui tingkat pemanfaatan rumah sakit dan berapa beban kerja yang harus ditanggung oleh rumah sakit dapat diketahui.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa tingkat kunjungan rawat jalan pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 146,47% dan pada tahun 2016 hanya mengalami kenaikan sebesar 28,1%. Pada tahun 2015, RS PKU Muhammadiyah Gamping mengalami kenaikan lebih dari 100% , sedangkan pada tahun 2016 tetap dapat mempertahankan dan meningkatkan tingkat kunjungan rawat jalan yang membuktikan bahwa rumah sakit dapat membina hubungan yang baik dengan para pelanggan melalui pelayanan *check up* yang baik sehingga para pasien memberikan kepercayaan kepada RS PKU Muhammadiyah Gamping. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal apabila dilihat dari tingkat kunjungan rawat jalan dapat dikatakan “baik”.

### **c. BOR (*Bed Occupancy Rate*)**

Indikator ini memberikan gambaran mengenai tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60%-85%.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa tingkat BOR pada tahun 2015 sebesar 58,40% dan pada tahun 2016 mengalami kenaikan menjadi 71,44%. Nilai rata-rata BOR sebesar

64,92%, yang berarti bahwa angka tersebut termasuk angka ideal karena terdapat pada rentang 60%-85% yang sesuai dengan standar yang ditetapkan Departemen Kesehatan. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal apabila dilihat dari indikator BOR dapat dikatakan “baik”. Nilai tersebut menunjukkan bahwa jumlah pasien yang dirawat tidak melebihi kapasitas tempat tidur yang tersedia pada RS PKU Muhammadiyah Gamping.

**d. ALOS (*Average Length of Stay*)**

Indikator ini memberikan gambaran mengenai tingkat efisiensi dan dapat memberikan gambaran mutu pelayanan. Secara umum, nilai ALOS yang ideal antara 6 – 9 hari.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa nilai ALOS pada tahun 2015 adalah 3,45 hari dan pada tahun 2016 mengalami penurunan yang menjadi 3,43 hari. Perhitungan rata-rata nilai ALOS adalah 3,44 hari. Nilai ALOS tersebut masih di bawah standar ideal yang ditetapkan, namun semakin menurunnya nilai ALOS maka menunjukkan kinerja pelayanan kesehatan rumah sakit semakin baik, sehingga kinerja perspektif bisnis internal apabila dilihat dari ALOS dapat dikatakan “baik”. Hal tersebut berarti bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping dapat dengan cepat menangani pasien atau dengan kata lain mutu pelayanan RS PKU Muhammadiyah Gamping baik.



**e. BTO (Bed Turn Over)**

Indikator ini memberikan tingkat efisiensi pada pemakaian tempat tidur, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu. Idealnya dalam setahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa tingkat BTO pada tahun 2015 mencapai angka 61,71 kali dan pada tahun 2016 mengalami kenaikan yang menjadi 76,16 kali. Perhitungan rata-rata BOR adalah 68,94 kali. Tingkat BTO berada diatas standar yang ditetapkan yaitu 40-50 kali yang ditentukan oleh Departemen Kesehatan. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal apabila dilihat dari indikator BTO dapat dikatakan “kurang baik”, dimana jumlah pasien rawat inap di RS PKU Muhammadiyah Gamping mengalami peningkatan.

**f. TOI (Turn Over Internal)**

TOI merupakan rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini juga memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong/tidak terisi ada pada kisaran 1-3 hari.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa TOI pada tahun 2015 adalah 2,46 hari dan mengalami penurunan pada tahun 2016 yang menjadi 1,37 hari. Rata-rata perhitungan TOI adalah 1,92 hari. Nilai TOI tersebut termasuk angka ideal karena

terdapat pada rentang 1-3 hari yang sesuai dengan standar yang ditetapkan Departemen Kesehatan yang berarti bahwa kinerja perspektif proses internal bisnis apabila dilihat dari indikator TOI dapat dikatakan “baik”. Hal tersebut menunjukkan bahwa tempat tidur yang tersedia sesuai dengan jumlah pasien rawat inap.

**g. NDR (*Net Death Rate*)**

NDR merupakan angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk setiap 1000 penderita keluar. Indikator ini bertujuan untuk memberikan gambaran mutu pelayanan rumah sakit. Nilai NDR yang dianggap masih dapat ditolerir adalah kurang dari 25 per 1000 pasien keluar.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa tingkat NDR pada tahun 2015 sebesar 15,36 permil dan mengalami kenaikan pada tahun 2016 yang menjadi 15,70 permil. Nilai rata-rata dari NDR sebesar 15,53 permil. Nilai NDR tersebut termasuk angka ideal karena kurang dari 25 permil yang sesuai dengan standar yang ditetapkan Departemen Kesehatan, yang berarti bahwa kinerja perspektif proses internal bisnis apabila dilihat dari indikator NDR dapat dikatakan “baik”. Hal ini menunjukkan bahwa rumah sakit telah memberikan perawatan intensif dan keamanan terhadap pasien secara memuaskan. Namun, rumah sakit juga perlu melakukan evaluasi dan perbaikan agar angka NDR

tidak terus mengalami kenaikan atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan.

#### **h. GDR (*Gross Death Rate*)**

Indikator ini menunjukkan perbandingan antara pasien mati dengan jumlah setiap 1000 pasien keluar. Nilai GDR sebaiknya tidak lebih dari 45 per 1000 penderita keluar.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa tingkat GDR pada tahun 2015 sebesar 18,96 permil dan pada tahun 2016 mengalami peningkatan menjadi 19,74 permil. Nilai rata-rata dari GDR sebesar 19,35 permil. Nilai dari GDR tersebut termasuk angka ideal karena kurang dari 45 permil yang sesuai dengan standar yang ditetapkan Departemen Kesehatan, dimana berarti bahwa kinerja perspektif proses internal bisnis apabila dilihat dari indikator GDR dapat dikatakan “baik”. Hal ini menunjukkan RS PKU Muhammadiyah Gamping telah bekerja dengan baik dalam memberikan pelayanan terhadap pasiennya. Namun, rumah sakit juga perlu melakukan evaluasi dan perbaikan agar angka GDR tidak terus mengalami kenaikan atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan.

#### **4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Kinerja RS PKU Muhammadiyah Gamping dari segi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:

#### a. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan digunakan untuk mengukur seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap rumah sakit. Rumah sakit dapat menyikapi kepuasan karyawan pada aspek keterlibatan dalam pengambilan keputusan, motivasi bekeerja, akses untuk memperoleh informasi, pengakuan serta kondisi tempat kerja. Dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan dengan melakukan survey kepuasan karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 76 responden.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan indeks kepuasan karyawan RS PKU Muhammadiyah Gamping sebesar 69% dan dapat dikatakan “puas”, karena skor 69% berada pada interval puas yaitu  $68,00\% < \%skor \leq 84,00\%$  sehingga kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dilihat dari kepuasan karyawan dapat dikatakan “baik”. Hal ini berarti bahwa RS PKU Muhammadiyah Gamping mampu memberikan *feed back* yang baik kepada para karyawan.

Dari kelima aspek tersebut, dapat dikatakan bahwa rumah sakit lebih memprioritaskan pada aspek akses untuk memperoleh informasi karena memiliki rata-rata skor paling tinggi yaitu 72%. Aspek yang memiliki rata-rata skor paling rendah yaitu pengakuan atas hasil yang baik yang hanya 66,7%. Berdasarkan hasil tersebut RS PKU Muhammadiyah Gamping harus lebih memperhatikan

karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan dalam hal pemberian penghargaan atas prestasi kerja, insentif yang diberikan kepada karyawan, dan jenjang karier karyawan agar RS PKU Muhammadiyah Gamping mampu mempertahankan karyawan terbaiknya sehingga mampu mengurangi tingkat retensi karyawan.

**b. Retensi Karyawan**

Indikator ini bertujuan untuk mengukur kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan hubungan baik dengan karyawan. Semakin sedikit karyawan yang mengundurkan diri maka semakin baik tingkat perputaran karyawan.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan pada tahun 2015 tidak dapat diketahui, hal itu dikarenakan data karyawan yang keluar masih menjadi satu dengan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang merupakan rumah sakit pusat. Tingkat retensi pada tahun 2016 sebesar 6,33%, sehingga dapat dikatakan bahwa pada tahun 2016 RS PKU Muhammadiyah cukup mampu mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan.

**c. Produktivitas Karyawan**

Indikator ini bertujuan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu. Semakin tinggi nilai produktivitas karyawan maka semakin bagus kinerjanya.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan pada tahun 2015 adalah Rp.273.589.573 dan pada tahun mengalami kenaikan sebesar Rp.17.754.519 yang menjadi Rp.291.344.092. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran apabila dilihat dari indikator produktivitas karyawan dapat dikatakan “baik”, karena berdasarkan penilaian kelayakan produktivitas karyawan apabila hasil perhitungannya mengalami peningkatan maka dapat dikatakan baik, apabila konstan dapat dikatakan cukup baik dan apabila mengalami penurunan maka dikatakan kurang baik.