

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah dan Gambaran Umum Objek Penelitian

Berdirinya Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dimulai dari rasa keinginan yang kuat dari seluruh warga Muhammadiyah Jombang untuk memiliki sebuah amal usaha kesehatan yang representatif dan sebagai wahana untuk mengembangkan media dakwah amar ma'ruf nahi munkar yang merupakan bagian tak terpisahkan dari gerakan Persyarikatan Muhammadiyah khususnya di bidang kesehatan.

Memanfaatkan sebuah bangunan wakaf dari Bapak KH. Abd. Muchid Djaelani dengan posisi di tengah kota, maka dimulailah dengan rapat koordinasi antara Pimpinan Daerah 'Aisyiyah yang di pimpin oleh Ibu Mustifah Basar (Alm) beserta jajarannya dan Pimpinan Daerah Muhammadiyah Jombang yang di pimpin oleh Bapak KH. Fauzan (Alm), beserta jajarannya khususnya dari Majelis Kesehatan dan Kesejahteraan Masyarakat Pimpinan Daerah Muhammadiyah Jombang, membuat kesepakatan (MOU) atas tindak lanjut rapat tersebut adalah dimulainya pendirian Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dengan kepanitian yang melibatkan personil dari 'Aisyiyah dan Muhammadiyah.

Panitia mulai bekerja dalam strateginya untuk mendapatkan dana, yaitu dengan melibatkan peran serta seluruh warga Muhammadiyah Kabupaten Jombang dengan cara mengedarkan kupon seharga Rp. 10.000 setiap orang, melalui pimpinan-pimpinan cabang yang ada, serta donator dari para simpatisan

Warga Muhammadiyah yang tersebar di berbagai daerah dan sumbangan dari uang kas Pimpinan Daerah ‘Aisyiyah, memberikan semangat tersendiri bagi panitia dalam meneruskan gerak dan langkahnya.

Dalam perjalanannya berbagai rintangan dan hambatan banyak menghadang baik masalah pendanaan yang mulai macet maupun proses perijinan yang mendapatkan tantangan yang tidak ringan oleh panitia dalam menghadapi jajaran Birokrasi Pemerintah Jombang, yang pada saat itu dengan sengaja menghambat berdirinya Rumah Sakit Muhammadiyah di Kota Jombang.

Kesabaran dan ikhtiarlah yang akhirnya membuka jalan atas berdirinya bangunan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dengan merehab atau mengalih fungsikan dari bangunan wakaf yang ada menjadi bangunan awal Rumah sakit Muhammadiyah Jombang, yang sekarang menjadi bangunan induk.

Di bawah Pimpinan Bapak Dr. Rachmat Hadi Santosa, Sp.A maka Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang mulai operasional pada tanggal 15 April 2005, dengan jumlah tempat tidur sebanyak 10 unit dengan ijin awal berupa Balai Pengobatan dan Rumah Bersalin Muhammadiyah.

Dalam perkembangannya Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang mendapatkan simpati yang luar biasa dari masyarakat Jombang dan sekitarnya, di buktikan dengan meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat jalan ataupun rawat inap, maka Pimpinan Muhammadiyah pada periode selanjutnya berusaha untuk memperluas bangunan yang ada dan menambah bangunan baru dua lantai.

Banyak adanya tantangan mengenai tidak tersedianya dana yang cukup menjadi faktor penghambat. Tidak adanya akses ke perbankan tentang biaya

permodalan yang disebabkan status tanah berupa tanah wakaf. Sehingga tidak ada bank yang berani memberikan dana pinjaman.

Bantuan pendanaan dari para Warga Muhammadiyah, Profesional medis dan simpatisannya di peroleh uang pinjaman secara personal sebesar 1 Milyard Rupiah, maka berdirilah gedung baru dua lantai dengan kapasitas 21 tempat tidur.

Pada akhirnya, berkat Ridlo Allah yang Maha Kuasa, pada tanggal 26 Agustus 2007 M bertepatan dengan tanggal 13 Sya'ban 1428 H diresmikanlah bangunan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang oleh Menteri Kesehatan Republik Indonesia Ibu Dr. dr. Siti Fadilah Supari, Sp.JP (K), yang di damping oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah Bapak Prof. DR. H. Dien Syamsudin, MA. Dan dilanjutkan dengan keluarnya Keputusan Kepala Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur Nomor : 442.1/111.4/2009 tentang Pemberian Izin Penyelenggaraan Rumah sakit Muhammadiyah Jombang Kepada Pimpinan daerah Muhammadiyah Jombang tertanggal 05 Januari 2009 M.

Rumah sakit ini mempunyai MOTTO "***Pelayanan Kami Adalah Ibadah, Kesembuhan Anda Adalah Amanah***" mendorong setiap karyawan untuk selalu menunjukkan dedikasinya secara professional dan Islami dalam memberikan pelayanan kepada setiap klien yang memanfaatkan pelayanan dilingkungan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang. Yang membedakan dengan Rumah Sakit lain dalam memberikan servis pelayanan perawatan yaitu ***mengkombinasikan antara perawatan lahiriah dan ruhaniyah*** dengan jalan memberikan pelayanan khusus untuk bimbingan Rohani dengan tujuan menjaga Tauhid Klien yang beragama Islam dalam berikhtiar untuk mendapatkan kesembuhan, juga

membimbing Klien selama menjalani perawatan untuk selalu ingat kepada Allah SWT. Dengan menjalankan kewajiban Sholat 5 (liam) waktu di tempat tidur dalam posisi apapun selama dia masih mampu, sehingga selalu tegar dan menjauhi stres yang akan membantu proses kesembuhannya.

Dengan dukungan dari para professional medis yang mumpuni Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang memberikan pelayanan:

1. UGD 24 Jam
 2. Poli Umum
 3. Poli Gigi
 4. Poli Spesialis Anak
 5. Poli Kandungan
 6. Poli Penyakit Dalam
 7. Poli Bedah
 8. Laboratorium
6. Kamar Bedah : - Bedah Umum, - Bedah Kandungan, - Bedah Mata

Mendapatkan sambutan yang baik dari kalangan masyarakat Jombang dan sekitarnya dengan jumlah rata-rata kunjungan (BOR) diatas 80% setiap bulan.

Demikianlah sekilas sejarah berdirinya Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, untuk bisa dijadikan renungan bagi para penerus tongkat estafet para pengelola Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang. Diharapkan menjadikannya jauh lebih baik di hari-hari yang akan datang dengan tidak lupa mengedepankan dakwah amar makruf nahi munkar di setiap gerak dan langkahnya dalam memberikan pelayanan terbaik untuk umat manusia.

4.1.1 Visi Dan Misi Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang

1. Visi

“ Menjadikan Rumah Sakit Muhammadiyah yang dapat memberikan pelayanan Kesehatan secara Profesional dan Islami serta terjangkau untuk semua lapisan Masyarakat”.

2. Misi

- a. Memberikan Pelayanan kesehatan secara Profesional sesuai tuntutan Al – Qur'an dan As Sunah Rosulullah SAW
- b. Memberikan Pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kondisi masyarakat.
- c. Mengembangkan Rumah sakit Muhammadiyah dengan management yang jujur, transparan dan professional.
- d. Menciptakan lingkungan kerja yang bernuansa Islami.

MOTTO *“Pelayanan Kami Adalah Ibadah, Kesembuhan Anda Adalah Amanah”*

4.2 Pengukuran Kinerja Rumah Sakit

Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang selama ini melakukan pengukuran kinerja manajemen dengan menyusun dan melaporkan sebuah laporan kinerja dalam bentuk Laporan Akuntabilitas. Laporan kinerja yang disampaikan berfokus pada pertanggungjawaban kegiatan rumah sakit yang mendasarkan pada kinerja finansial atau keuangan saja. Bentuk pengukuran kinerja yang selama ini digunakan didalam kinerja Rumah Sakit dirasa masih memiliki kekurangan yang seharusnya bisa diperbaiki untuk dapat memaksimalkan kinerjanya di kemudian hari. Pengukuran kinerja yang dipergunakan selama ini masih dirasa belum sepenuhnya mengukur kinerja secara keseluruhan di dalam rumah saki tersebut karena hanya mengukur Kinerja Keuangan dan Proses Bisnis Internal. Yang berupa:

1. Pengukuran Kinerja Keuangan

Pada pengukuran kinerja keuangan yang selama ini dipakai oleh rumah sakit adalah dengan pengukuran indikator ROI. ROI adalah merupakan rasio rentabilitas yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atau keuntungan dengan menggunakan keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan. Semakin tinggi nilai ROI semakin baik pula kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva, begitu pula sebaliknya.

2. Pengukuran Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu: BOR (*Bed Occupancy Rate*) adalah rata-rata presentase dari tempat tidur yang tersedia yang dipakai pasien pada periode tertentu. BTO (*Bed Turn Over*) adalah rata-rata pasien menghuni tempat tidur yang menunjukkan berapa kali satu satuan waktu tertentu tempat tidur rumah sakit dipakai. TOI (*Turn Over Interval*) merupakan rata-rata hari tempat tidur tidak ditempati dari saat terisi kesaat terisi berikutnya. GDR (*Gross Death Rate*) merupakan rata-rata pasien mati pada satu periode yang dinyatakan dalam satuan permil.

Selama ini dengan indikator pengukuran yang dilakukan oleh pihak rumah sakit yang hanya terhadap kinerja keuangan dan proses bisnis internal masih dirasa belum cukup untuk dapat mencapai tujuan dari visi dan misi dari rumah sakit itu sendiri.

4.3 Evaluasi Pengukuran Kinerja

Dilihat dari pengukuran kinerjanya, Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang belum melakukan pengukuran kinerja secara maksimal. Rumah Sakit

Muhammadiyah Jombang sebagai bagian integral dari sistem pelayanan kesehatan memerlukan sebuah pengukuran kinerja yang lebih luas agar sesuai dengan tujuan visi dan misi yang telah dicanangkan. Seperti diketahui sebelumnya bahwa Rumah Sakit Muhammadiyah adalah rumah sakit yang berbasis pada unsur keagamaan, sebaiknya pengukuran yang dilakukan tidak hanya pada kinerja keuangan dan proses bisnis internal tetapi juga pada kinerja pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan.

4.4 Desain *Balance Scorecard* Untuk Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang

Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang adalah salah satu rumah sakit yang mengedepankan pelayanan kesehatan yang bernuansa Islami. Nuansa Islami inilah yang membedakan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dengan rumah sakit yang lainnya. Pada rumah sakit ini juga telah memiliki berbagai kegiatan islami baik bagi karyawannya maupun bagi pasien yang membutuhkan bimbingan rohani. Sebagian kegiatan Islami yang dilaksanakan adalah adanya pembinaan rohani bagi karyawan yang diadakan setiap minggunya, begitu juga terhadap pasien yang membutuhkan pembinaan rohani pihak rumah sakit juga menyiapkan segala kebutuhannya. Namun dengan pembinaan rohani yang diadakan rumah sakit masih perlu diketahui apakah pembinaan rohani tersebut sangat efektif berpengaruh pada kinerja secara keseluruhan.

Sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran

kinerja. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu lebih di tujukan ke dalam tujuan-tujuan yang ingin dicapai dengan adanya indikator pengukuran. Visi adalah suatu gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa yang akan datang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan dimasa mendatang yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan. Dalam proses perencanaan strategik (*strategic planning*), tujuan ini kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategic (*objective strategic*) dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

Peneliti sedikit memaparkan perencanaan strategi berdasarkan visi, misi dan tujuan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang.

Kertas Kerja Pengukuran *Balance Scorecard*

1. Visi : Menjadikan Rumah Sakit Muhammadiyah yang dapat memberikan pelayanan Kesehatan secara Profesional dan Islami serta terjangkau untuk semua lapisan Masyarakat.
2. Misi :
 - a. Memberikan pelayanan kesehatan secara professional sesuai tuntutan Al-Qur'an dan As Sunah Rosulullah SAW.
 - b. Memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kondisi masyarakat.
 - c. Mengembangkan Rumah Sakit Muhammadiyah dengan manajemen yang jujur, transparan dan professional.
 - d. Menciptakan lingkungan kerja yang bernuansa Islami.

3. Tujuan: Menciptakan Rumah Sakit Muhammadiyah yang dapat memberikan kepuasan bagi pelanggannya dari segi pelayanan, professional dan Islami.

Indikator Keberhasilan Utama (Indikasi Pencapaian Visi)

1. Rumah Sakit Muhammadiyah telah memiliki sejumlah karyawan yang profesional.
2. Adanya pembinaan rohani terhadap karyawan setiap hari Kamis dan Jumat setiap minggunya, juga bagi pasien yang disediakan pihak oleh rumah sakit selama 24 jam
3. Pihak rumah sakit memberikan keringanan biaya kepada masyarakat yang memiliki keterangan tidak mampu, begitu juga kepada masyarakat yang mempunyai asuransi kesehatan.
4. Memiliki ruang UGD 24 jam, laboratorium, kamar operasi dan 6 poli kesehatan yang siap digunakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Strategi Pencapaian Keberhasilan

1. Pihak rumah sakit perlu terus melakukan pembinaan dan pelatihan kepada karyawannya agar dapat menjaga dan lebih meningkatkan profesionalitasnya.
2. Bekerjasama dengan berbagai instansi termasuk perguruan tinggi ataupun sekolah yang berbasis Muhammadiyah untuk menambah jumlah pelanggan.

3. Penetapan biaya pengobatan yang dapat dijangkau masyarakat dengan lebih mengutamakan pelayanan daripada keuntungan yang diperoleh rumah sakit.
4. Menambah jumlah poli kesehatan untuk ke depannya agar dapat lebih memaksimalkan pelayanan kesehatan.

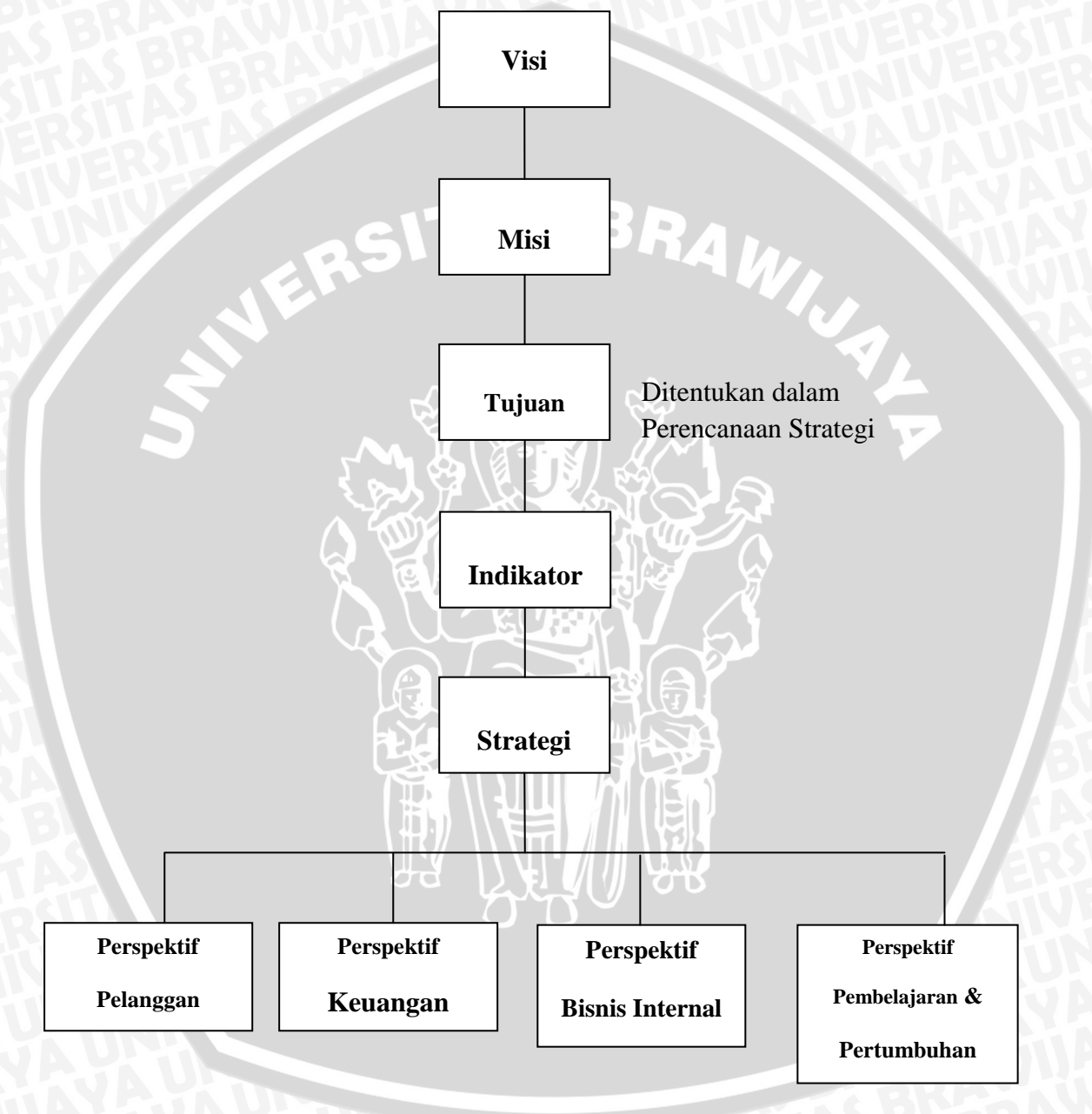
Indikator Kinerja

1. Kinerja Perspektif Pelanggan
2. Kinerja Perspektif Keuangan
3. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
4. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

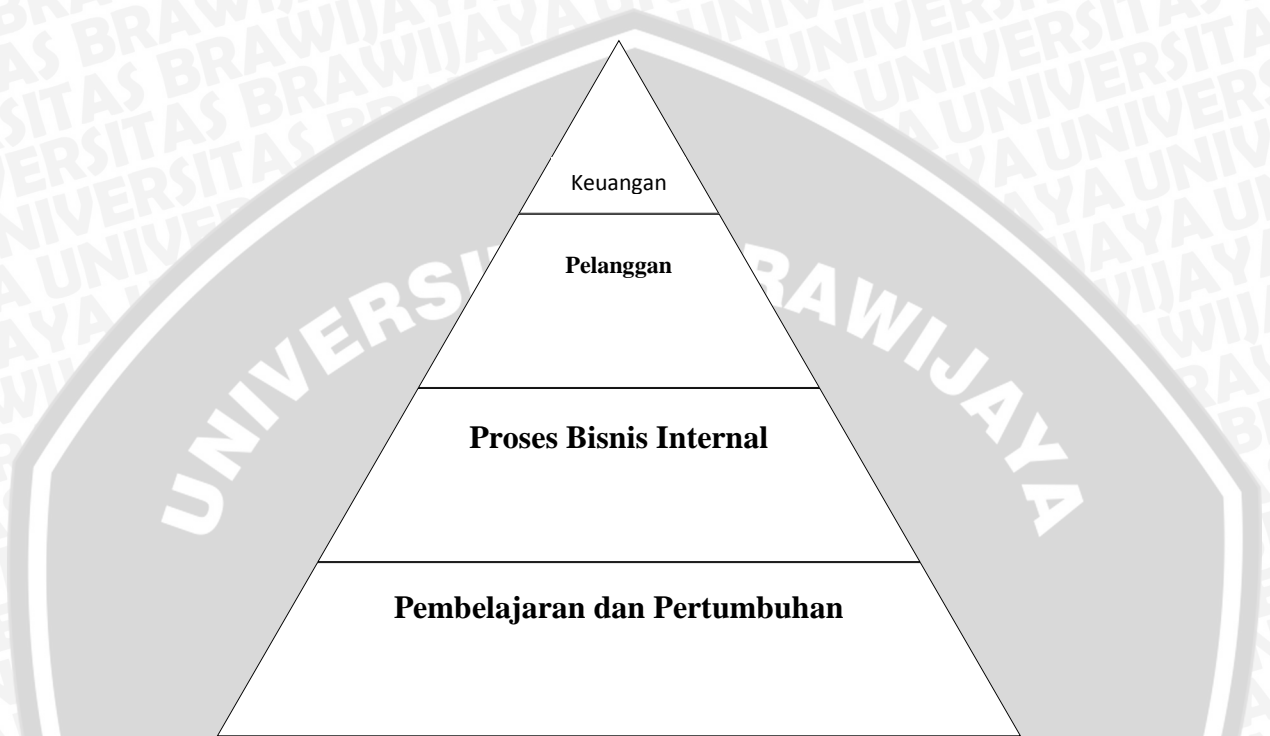
Berdasarkan pengukuran yang selama ini digunakan pada rumah sakit, peneliti mencoba memberikan pengukuran yang relevan yang berbasis pada *Balance Scorecard*. Pengukuran yang memandang kinerja dari empat perspektif. Rumah sakit adalah sebuah badan usaha yang mengutamakan pelayanan kepada pelanggan, maka sudah seharusnya puncak pengukuran kinerja yang relevan adalah kinerja perspektif pelanggan lebih menempati urutan yang paling teratas. Kemudian kinerja perspektif proses bisnis internal, kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan yang terakhir adalah kinerja perspektif keuangan.

Gambar 4.1

Penerjemahan Visi Ke Dalam Tujuan dan Sasaran Strategi



Gambar 4.2
Puncak Perspektif Kinerja



Desain pengukuran kinerja Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja Perspektif Keuangan pada penelitian ini menggunakan indikator ROI (*Return of Investment*).

- ROI (*Return Of Investment*) yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan laba usaha dengan total aktiva.

$$ROI = \frac{\text{laba usaha bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

- RE (*Rasio Efisiensi*) yaitu rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan.

$$RE = \frac{\text{Pengeluaran dalam rangka memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

2. Kinerja Perspektif Konsumen

Basis dari perspektif ini adalah menciptakan konsumen yang mampu menghasilkan return tinggi. Hal tersebut dapat terwujud jika perusahaan menekankan pada beberapa aspek yang terdapat pada kinerja kepuasan pelanggan, diantaranya:

- a. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yaitu mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.

Dengan mengacu pada beberapa indikator, diantaranya: .

- Fasilitas

Fasilitas yang lengkap dan terawat yang dimiliki rumah sakit akan memberikan kemudahan dan kenyamanan pasien sehingga berdampak pada kepuasan pasien yang menjalani rawat inap maupun rawat jalan.

- Kualitas Pelayanan

Pelayanan yang baik yang diberikan oleh pihak rumah sakit kepada pasien merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam memberikan kepuasan kepada pasien.

- Ketenangan

Menjaga ketenangan oleh pihak rumah sakit berguna karena dengan suasana yang tenang dapat memberikan kenyamanan bagi pasien untuk beristirahat.

- Waktu Tunggu

Waktu tunggu adalah bagaimana pihak rumah sakit dalam menanggapi keluhan atau permintaan dari pasien.

- Biaya

Penetapan biaya atau tariff yang dibebankan oleh pihak rumah sakit kepada pasien yang sesuai dengan fasilitas dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien atau keringanan yang diberikan pihak rumah sakit kepada pasien merupakan suatu hal yang sangat penting.

Kepuasan konsumen mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Nilai yang diberikan adalah:

- 1: Sangat tidak puas
- 2: Tidak puas
- 3: Cukup
- 4: Puas
- 5: Sangat puas

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = *Perceived Performance*

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas. Untuk menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 80) sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min})$$

Dimana:

PP = Banyak Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

- b. Customer Retention yaitu tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lama/pelanggan tetap.

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

- c. Customer Acquisition yaitu tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru

$$\text{Customer aquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu BOR (*Bed Occupancy Rate*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*) dan GDR (*Gross Death rate*).

- BOR (*Bed Occupancy Rate*)

$$BOR = \frac{\text{jumlah kunjungan pasien tahun } x}{\text{jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari}} \times 100\%$$

- BTO (*Bed Turn Over*)

$$BTO = \frac{\sum \text{pasien keluar (hidup + mati)}}{\text{jumlah tempat tidur}}$$

- TOI (*Turn Over Internal*)

$$TOI = \frac{(\text{tempat tidur} \times \text{hari}) - \text{hari perawatan RS}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup + mati)}}$$

- GDR (*Gross Death rate*)

$$GDR = \frac{\text{jumlah pasien mati keseluruhan}}{\text{pasien keluar (hidup + mati)}} \times 1000$$

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif yang paling mendasar dalam Balance Scorecard. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan indikator, retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

- a. Retensi Karyawan

Pengukuran dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan yang dapat diukur dengan retensi karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

b. Produktivitas Karyawan

Digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi output yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

c. Kepuasan Karyawan

Pengukuran kepuasan karyawan ini dilakukan dengan survei melalui kuisiner yang diukur dengan jawaban kuisisioner yang disebar dengan menekankan pada beberapa aspek, diantaranya:

- Motivasi

Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi terhadap pekerjaannya merupakan salah satu indikator kepuasan karyawan.

- Komunikasi

Suasana di tempat kerja yang komunikatif antar karyawan dan antar pimpinan dan karyawan akan menciptakan suasana yang nyaman dan bersahabat sehingga berdampak pada kepuasan karyawan

- Kepemimpinan

Pemimpin yang bersahabat dengan bawahan akan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menjadikan karyawan betah untuk

menjalankan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tersebut yang akan berdampak pada kepuasan karyawan.

- Tempat Kerja

Tempat kerja yang bersih dan nyaman merupakan suatu indikator kepuasan karyawan.

- Semangat kerja

Kepuasan karyawan dapat dilihat menggunakan indikator semangat kerja, dimana semangat timbul karena adanya komunikasi dan tempat kerja yang mendukung.

Kepuasan karyawan mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Nilai yang diberikan adalah:

- 1: sangat tidak puas
- 2: tidak puas
- 3: cukup
- 4: puas
- 5: sangat puas

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = *Perceived Performance*

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas. Untuk menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 80) sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min})$$

Dimana:

PP = Banyak Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

4.5 Data dan Analisis

4.5.1 Deskripsi Data

Dari hasil studi dokumentasi yang berkaitan dengan laporan keuangan dan data-data mengenai pasien dan penyebaran kuisioner kepuasan pasien dan kepuasan karyawan pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang diperoleh data berupa neraca, laporan laba rugi, rekam medic tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Dan jumlah jawaban kuisioner kepuasan pasien (fasilitas, kualitas pelayanan, ketenangan, kecepatan dan biaya) dengan jumlah responden 80 orang, dan kepuasan karyawan (semangat kerja, kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan tempat kerja) dengan jumlah responden 50 orang. Untuk data-data penelitian dapat dilihat pada table 4.1 sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Penelitian

Sumber dan Data Penelitian	Tahun		
	2009	2010	2011
Neraca			
a. Total Aktiva	3.400.233.893	4.436.326.024	6.222.151.000
b. Total Aktiva Lancar	2.244.911.302	3.224.230.207	3.099.914.000
c. Total Kewajiban/Hutang	224.488.100	142.990.800	240.840.000
Laporan Laba/Rugi			
Laba Bersih	878.712.605	1.077.126.411	1.565.890.000
Rekam Medik			
a. Jumlah Kunjungan pasien	1.872	2.239	1965
b. Jumlah Pasien Keluar (hidup/mati)	1.872	2.239	1965
c. Jumlah Tempat Tidur	30	50	50
d. Jumlah Hari Perawatan	340	340	340
e. Jumlah Pasien Mati	21	8	38
Keseluruhan			
Kuisisioner Kepuasan Pasien			
a. Fasilitas		941	
b. Kualitas Pelayanan		923	
c. Ketenangan		592	
d. Waktu Tunggu		911	
e. Biaya		490	
Kuisisioner Kepuasan Karyawan			
a. Semangat Kerja		504	
b. Kepemimpinan		512	
c. Motivasi		427	
d. Komunikasi		834	
e. Tempat Kerja		505	

4.5.2 Analisis *Balance Scorecard*

1. Kinerja Perspektif Konsumen

Basis dari perspektif ini adalah menciptakan konsumen yang mampu menghasilkan tingkat pengembalian atau return tinggi. Hal tersebut dapat terwujud jika perusahaan menekankan pada aspek kepuasan konsumen (kerohanian, kualitas pelayanan, ketenangan, waktu tunggu dan biaya), customer retention dan customer acquisition dan hasilnya berupa ukuran hasil yang digunakan sebagai parameter perspektif ini.

1. Indikator Kepuasan Konsumen

Dari data yang telah dikumpulkan dari hasil kuisisioner dapat ditentukan interval kepuasan konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen. Penetapan tingkat kepuasan konsumen secara keseluruhan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMaks} \\ &= 13 \times 80 \times 5 \\ &= 5200 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin} \\ &= 13 \times 80 \times 1 \\ &= 1040 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5 \\ &= (5200 - 1040) : 5 \\ &= 832 \end{aligned}$$

Dimana:

- PP : Jumlah Item Pertanyaan
R : Jumlah Responden
EXMaks : Skor maksimal yang diberikan
EXMin : Skor minimal yang diberikan

Sehingga skala tingkat kepuasan konsumen dapat dikategorikan

sebagai berikut:

- 1040 – 1872 : Sangat Tidak Puas
1873 – 2705 : Tidak Puas
2706 – 3538 : Cukup
3539 – 4371 : Puas
4372 – 5204 : Sangat Puas

Hasil penyebaran kuisioner kepada pasien Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan konsumen sebesar 3857. Sehingga, hasil ini menunjukkan bahwa pasien Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dapat dikategorikan puas terhadap kinerja Rumah Sakit. Konsumen dikatakan puas apabila berada pada interval 3579 – 4371.

Untuk dapat melihat secara rinci atas atribut pengukuran kepuasan karyawan atas 5 atribut yaitu fasilitas, kualitas pelayanan, ketenangan, waktu tunggu dan biaya adalah sebagai berikut:

a. Fasilitas

Setelah data terkumpul dan diolah, maka ditentukan interval kepuasan konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah dari atribut fasilitas. Seperti pada perhitungan skala tingkat kepuasan konsumen secara keseluruhan, penetapan tingkat kepuasan pada atribut fasilitas

juga didasarkan pada skala yang akan digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMaks} \\ &= 3 \times 80 \times 5 \\ &= 1200 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin} \\ &= 3 \times 80 \times 1 \\ &= 240 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5 \\ &= (1200 - 240) : 5 \\ &= 192 \end{aligned}$$

Skala tingkat kepuasan konsumen atas atribut fasilitas dapat dikategorikan sebagai berikut:

240 – 432	: Sangat Tidak Puas
433 – 625	: Tidak Puas
626 – 818	: Cukup
819 – 1011	: Puas
1012 – 1204	: Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisioner kepada konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan konsumen untuk atribut fasilitas adalah sebesar 941. Sehingga dari hasil ini konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dikategorikan puas untuk atribut fasilitas. Konsumen dikategorikan puas apabila dari hasil survei angka menunjukkan pada interval 819 – 1011.

b. Kualitas Pelayanan

Setelah data terkumpul dan diolah, maka ditentukan interval kepuasan konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah dari atribut kualitas pelayanan. Seperti pada perhitungan skala tingkat kepuasan konsumen secara keseluruhan, penetapan tingkat kepuasan pada atribut kualitas pelayanan juga didasarkan pada skala yang akan digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$\text{IK Maks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMaks}$$

$$= 3 \times 80 \times 5$$

$$= 1200$$

$$\text{IK Min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin}$$

$$= 3 \times 80 \times 1$$

$$= 240$$

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$= (1200 - 240) : 5$$

$$= 192$$

Skala tingkat kepuasan konsumen atas atribut kualitas pelayanan dapat dikategorikan sebagai berikut:

240 – 432 : Sangat Tidak Puas

433 – 625 : Tidak Puas

626 – 818 : Cukup

819 – 1011 : Puas

1012 – 1204 : Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisioner kepada konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan konsumen

untuk atribut kualitas pelayanan adalah sebesar 923. Sehingga dari hasil ini konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dikategorikan puas untuk atribut kualitas pelayanan. Konsumen dikategorikan puas apabila dari hasil survei angka menunjukkan pada interval 819 - 1011.

c. Ketenangan

Setelah data terkumpul dan diolah, maka ditentukan interval kepuasan konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah dari atribut ketenangan. Seperti pada perhitungan skala tingkat kepuasan konsumen secara keseluruhan, penetapan tingkat kepuasan pada atribut ketenangan juga didasarkan pada skala yang akan digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMaks} \\ &= 2 \times 80 \times 5 \\ &= 800 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin} \\ &= 2 \times 80 \times 1 \\ &= 160 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5 \\ &= (800 - 160) : 5 \\ &= 128 \end{aligned}$$

Skala tingkat kepuasan konsumen atas atribut ketenangan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 160 – 288 : Sangat Tidak Puas
- 289 – 417 : Tidak Puas
- 418 – 546 : Cukup

547 – 675 : Puas

676 – 804 : Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisioner kepada konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan konsumen untuk atribut ketengan adalah sebesar 592. Sehingga dari hasil ini konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dikategorikan puas untuk atribut ketenangan. Konsumen dikategorikan puas apabila dari hasil survei angka menunjukkan pada interval 547 - 675.

d. Waktu Tunggu

Setelah data terkumpul dan diolah, maka ditentukan interval kepuasan konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah dari atribut waktu tunggu. Seperti pada perhitungan skala tingkat kepuasan konsumen secara keseluruhan, penetapan tingkat kepuasan pada atribut waktu tunggu juga didasarkan pada skala yang akan digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMaks} \\ &= 3 \times 80 \times 5 \\ &= 1200 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin} \\ &= 3 \times 80 \times 1 \\ &= 240 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5 \\ &= (1200 - 240) : 5 \\ &= 192 \end{aligned}$$

Skala tingkat kepuasan konsumen atas atribut waktu tunggu dapat dikategorikan sebagai berikut:

240 – 432 : Sangat Tidak Puas

433 – 625 : Tidak Puas

626 – 818 : Cukup

819 – 1011 : Puas

1012 – 1204 : Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisioner kepada konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan konsumen untuk atribut waktu tunggu adalah sebesar 911. Sehingga dari hasil ini konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dikategorikan puas untuk atribut waktu tunggu. Konsumen dikategorikan puas apabila dari hasil survei angka menunjukkan pada interval 819 - 1011.

e. Biaya

Setelah data terkumpul dan diolah, maka ditentukan interval kepuasan konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah dari atribut biaya. Seperti pada perhitungan skala tingkat kepuasan konsumen secara keseluruhan, penetapan tingkat kepuasan pada atribut biaya juga didasarkan pada skala yang akan digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$IK \text{ Maks} = PP \times R \times EX_{\text{Maks}}$$

$$= 2 \times 80 \times 5$$

$$= 800$$

$$IK \text{ Min} = PP \times R \times EX_{\text{Min}}$$

$$= 2 \times 80 \times 1$$

$$= 160$$

$$\text{Interval} = (IK_{\text{maks}} - IK_{\text{min}}) : 5$$

$$= (800 - 160) : 5$$

$$= 128$$

Skala tingkat kepuasan konsumen atas atribut biaya dapat dikategorikan sebagai berikut:

160 – 288 : Sangat Tidak Puas

289 – 417 : Tidak Puas

418 – 546 : Cukup

547 – 675 : Puas

676 – 804 : Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisioner kepada konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan konsumen untuk atribut biaya adalah sebesar 490. Sehingga dari hasil ini konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dikategorikan cukup puas untuk atribut biaya. Konsumen dikategorikan cukup puas apabila dari hasil survei angka menunjukkan pada interval 418 - 546.

Dari hasil kuisioner kepuasan konsumen, dapat disimpulkan bahwa secara keeluruhan konsumen puas terhadap Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang. Tetapi masih ada atribut yang menyatakan bahwa konsumen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang merasa cukup puas terhadap Rumah Sakit tersebut. Atribut tersebut adalah atribut biaya. Pada atribut biaya ini konsumen merasa bahwa biaya pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang masih belum cukup membantu dalam memberikan keringanan biaya pada konsumen yang kurang mampu dan

biaya yang diberikan masih dinilai terlalu tinggi dengan keadaan ekonomi masyarakat sekitar.

Agar Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang tidak ingin konsumen semakin berkurang karena beranggapan bahwa biaya Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang terlalu tinggi. Maka sebaiknya pihak Rumah Sakit lebih memperhatikan keringanan biaya yang dibebankan kepada konsumen, terlebih ada konsumen yang kurang mampu tanpa harus mengurangi kualitas pelayanannya.

Untuk ringkasan dari hasil untuk masing – masing atribut dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 4.2

**Hasil Indikator Kepuasan Pelanggan Rumah Sakit
Muhammadiyah Jombang**

Atribut	Indikator
Fasilitas	Puas
Kualitas Pelayanan	Puas
Ketenangan	Puas
Waktu Tunggu	Puas
Biaya	Cukup Puas

2. Indikator Customer Retention

Indikator customer retention bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan rumah sakit untuk tetap menjaga hubungan dan

mempertahankan pelanggannya. Perlu diketahui bahwa customer retention tidak hanya mengukur pasien dalam keadaan sakit tetapi juga pelanggan yang mempunyai berbagai kepentingan yang tujuannya adalah datang ke rumah sakit tersebut.

$$\text{Customer retention} = \frac{28}{80} \times 100\% = 35\%$$

Dilihat dari hasil jumlah persentase customer retention sebesar 34,72 %, dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang tidak dapat mempertahankan pelanggan atau pasien lamanya untuk datang kembali, sehingga dapat dikatakan buruk karena customer retention yang dihasilkan sebesar 34,72%.

3. Indikator Customer Acquisition

Indikator customer acquisition bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan rumah sakit untuk menarik pelanggan atau pasien baru.

$$\text{Customer acquisition} = \frac{52}{80} \times 100\% = 65,27\%$$

Berdasarkan hasil pengukuran customer acquisition sebesar 65,27% dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dapat menarik pelanggan baru untuk datang, dan bisa dikatakan cukup baik.

2. Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan pada penelitian ini menggunakan indikator ROI (Return Of Investment) dan RE (Rasio Efisiensi) sebagai alat ukur.

1. Indikator ROI

ROI merupakan rasio rentabilitas yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atau keuntungan dengan menggunakan keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan. Semakin tinggi nilai ROI berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva.

Tabel 4.3

Return Of Invesment

Ukuran	Tahun		
	2009	2010	2011
ROI	25,84 %	24,27 %	25,16 %

$$ROI_{09} = \frac{878.712.605}{3.400.233.893} \times 100\% = 25,84\%$$

$$ROI_{10} = \frac{1.077.126.411}{4.436.326.024} \times 100\% = 24,27\%$$

$$ROI_{11} = \frac{1.565.890.000}{6.222.151.000} \times 100\% = 25,16\%$$

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan diatas, dapat dilihat ROI dari 2009 sampai tahun 2011 mengalami peningkatan dan penurunan. Pada tahun 2009 dari hasil sebesar 25,84% mengalami peurunan sebesar 1,57% pada tahun 2010 yaitu sebesar 24,27%, kemudian mengalami sedikit peningkatan sebesar 0,89% menjadi 25,16% pada tahun 2011.

Menurut Departemen Kesehatan RI jika tingkat ROI lebih dari 5% berarti telah dianggap layak atau baik, sehingga ROI pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang bias dikatakan baik.

2. Rasio Efisiensi

RE (*Rasio Efisiensi*) yaitu rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya beban yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan.

Tabel 4.4

Rasio Efisiensi

Ukuran	Tahun		
	2009	2010	2011
RE	82,45 %	79,98 %	73,09 %

$$RE_{09} = \frac{4.130.271.995}{5.008.984.600} \times 100\% = 82,45\%$$

$$RE_{10} = \frac{4.305.531.389}{5.382.657.800} \times 100\% = 79,98\%$$

$$RE_{11} = \frac{4.253.290.000}{5.819.180.000} \times 100\% = 73,09\%$$

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan diatas, dapat dilihat RE dari tahun 2009, 2010 dan 2011 mengalami penurunan terus menerus dari tahun ke tahun, yaitu RE pada tahun 2009 sebesar 82,45% mengalami penurunan sebesar 2,47% menjadi 79,98% pada tahun 2010, kemudian kembali mengalami penurunan sebesar 6,89% pada tahun 2011

menjadi 73,09%. Dari data dan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang mengalami penurunan dari tingkat efisiensi pendapatannya terhadap beban yang dikeluarkan, sehingga Rumah Sakit Muhammadiyah bisa dikatakan kurang dalam pemanfaatan pendapatannya.

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu: *Bed Occupancy Rate*, *Bed Turn Over*, *Turn Over Internal* dan *Gross Death Rate*. Hasil dari perhitungan dari keempat indikator dapat dilihat pada table 4.1

1. BOR

$$BOR_{09} = \frac{1872}{10.950} \times 100\% = 17,09\%$$

$$BOR_{10} = \frac{2239}{18250} \times 100\% = 12,26\%$$

$$BOR_{11} = \frac{1965}{18.250} \times 100\% = 10,76\%$$

2. BTO

$$BTO_{09} = \frac{1872}{30} = 62,4 \text{ kali}$$

$$BTO_{10} = \frac{2239}{50} = 37,31 \text{ kali}$$

$$BTO_{11} = \frac{1965}{50} = 39,3 \text{ kali}$$

3. TOI

$$TOI_{09} = \frac{(30 \times 365) - 340}{1.872} = 5,66 \text{ hari}$$

$$TOI_{10} = \frac{(50 \times 365) - 340}{2.239} = 9,62 \text{ hari}$$

$$TOI_{11} = \frac{(50 \times 365) - 340}{1965} = 9,14 \text{ hari}$$

4. GDR

$$GDR_{09} = \frac{21}{1.872} \times 1000 = 11,21 \text{ permil}$$

$$GDR_{10} = \frac{8}{2.239} \times 1000 = 3,57 \text{ permil}$$

$$GDR_{11} = \frac{38}{1965} \times 1000 = 19,33 \text{ permil}$$

Tabel 4.5

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Rumah Sakit

Muhammadiyah Jombang tahun 2009 - 2011

Ukuran	Tahun		
	2009	2010	2011
BOR	17,09%	12,26%	10,76%
BTO	62,4 kali	37,31 kali	39,3 kali
TOI	5,66 hari	9,62 hari	9,14 hari
GDR	11,21 permil	3,57 permil	19,33 permil

1. Indikator BOR

Indikator *Bed Occupancy Rate* bertujuan untuk mengukur tingkat pemanfaatan tempat tidur. Berdasarkan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 4.3, dapat dilihat bahwa pada tahun 2010 nilai *Bed Occupancy Rate* mengalami penurunan sebesar 4,83% (17,09% - 12,26%), dan pada tahun 2011 kembali mengalami penurunan sebesar 1,5% (12,26% - 10,76%). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa pada tahun 2011 pemanfaatan jumlah tempat tidur yang dimiliki Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang kurang maksimal.

2. Indikator BTO

Indikator *Bed Turn Over* bertujuan untuk mengukur rata-rata jumlah pasien keluar dibandingkan dengan jumlah tempat tidur yang tersedia. Berdasarkan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 4.3, dapat dilihat bahwa pada tahun 2009 sampai dengan 2010 mengalami penurunan sebesar 25.09 kali. Sedangkan pada tahun 2010 sampai dengan 2011 mengalami sedikit kenaikan sebesar 1,99 kali.

3. Indikator TOI

Indikator *Turn Over Internal* merupakan rata-rata hari, tempat tidur tidak ditempati dari saat terisi ke saat terisi berikutnya. Berdasarkan dari hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 4.3, dapat dilihat bahwa nilai TOI mengalami penurunan sebesar 3,96 hari pada tahun 2010. Dan kembali sedikit mengalami kenaikan pada tahun 2011 sebesar 0,48 hari.

4. Indikator GDR

Indikator *Gross Death Rate* bertujuan untuk mengukur penurunan jumlah pasien yang meninggal dunia di rumah sakit tersebut, yang diukur dengan membandingkan antara pasien meninggal dunia dengan jumlah untuk tiap pasien keluar. Berdasarkan hasil perhitungan yang telah disajikan pada tabel 4.3, dapat dilihat bahwa nilai GDR mengalami penurunan dari tahun 2009 sampai tahun 2010 sebesar 7,64 permil. Dan pada tahun 2011 mengalami kenaikan yang signifikan sebesar 15,76 permil (3,57 permil – 19,33 permil).

4. Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang paling mendasar dalam *Balance Scorecard*. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan indikator retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan. Indikator kepuasan karyawan diukur dengan jawaban kuisioner yang telah disebar karyawan yang menjadi responden sebanyak 47 orang.

1. Indikator Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan diukur melalui persentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan untuk tetap loyal kepada perusahaan tempat mereka bekerja.

Tabel 4.6

Pengukuran Retensi Karyawan

Ukuran	Tahun		
	2009	2010	2011
Retensi Karyawan	7,40 %	4,44 %	6,66 %

$$RK_{09} = \frac{2}{27} \times 100\% = 7,40\%$$

$$RK_{10} = \frac{2}{45} \times 100\% = 4,44\%$$

$$RK_{11} = \frac{4}{60} \times 100\% = 6,66\%$$

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan diatas, dapat dilihat bahwa Retensi Karyawan dari tahun 2009, 2010 dan 2011 mengalami penurunan dan kenaikan dari tahun ke tahun yang disesuaikan dengan jumlah karyawan yang keluar, yaitu RK pada tahun 2009 sebesar 7,40%, mengalami penurunan sebesar 2,96% menjadi 4,44% pada tahun 2010, kemudian mengalami kenaikan sebesar 2,22% pada tahun 2011 menjadi 6,66% disesuaikan dengan jumlah karyawan yang semakin bertambah. Dari data dan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang memiliki loyalitas yang bias dikatakan baik.

2. Indikator Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, menunjukkan semakin tinggi pula output yang dihasilkan oleh karyawan.

Tabel 4.7
Pengukuran Produktivitas Karyawan

Ukuran	Tahun		
	2009	2010	2011
Produktivitas Karyawan	32.544.911	23.936.142	26.098.166

$$PK_{09} = \frac{878.712.605}{27} = 32.544.911$$

$$PK_{10} = \frac{1.077.126.411}{45} = 23.936.142$$

$$PK_{11} = \frac{1.565.890.000}{60} = 26.098.166$$

Berdasarkan dari data dan hasil perhitungan yang disajikan diatas, dapat dilihat bahwa Produktivitas Karyawan pada tahun 2009 diperoleh hasil sebesar 32.544.911, kemudian pada tahun 2010 mengalami penurunan produktivitas sebesar 8.608.769 menjadi 23.936.142 dan pada tahun 2011 sebesar 26.098.166. Dari data dan hasil perhitungan diatas dapat

disimpulkan bahwa produktivitas karyawan dalam menghasilkan laba Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dapat dikatakan baik

3. Indikator Kepuasan Karyawan

Indikator kepuasan karyawan merupakan indikator yang sangat penting dan merupakan bagian dalam pengukuran *Balance Scorecard*, terutama dalam pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal, sehingga memiliki dampak yang kurang maksimal apabila indikator kepuasan karyawan ini terdapat didalam indikator pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari data yang telah dikumpulkan dari hasil kuisisioner dapat ditentukan interval kepuasan karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Penetapan tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMaks} \\ &= 15 \times 50 \times 5 \\ &= 3750 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin} \\ &= 15 \times 50 \times 1 \\ &= 750 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5 \\ &= (3750 - 750) : 5 \\ &= 600 \end{aligned}$$

Dimana:

- PP : Jumlah Item Pertanyaan
R : Jumlah Responden
EXMaks : Skor maksimal yang diberikan
EXMin : Skor minimal yang diberikan

Sehingga skala tingkat kepuasan konsumen dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 750 - 1350 : Sangat Tidak Puas
1351 - 1951 : Tidak Puas
1952 - 2552 : Cukup
2553 - 3153 : Puas
3154 - 3754 : Sangat Puas

Hasil penyebaran kuisioner kepada pasien Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan karyawan sebesar 2782. Sehingga, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dapat dikategorikan puas terhadap kinerja Rumah Sakit. Karyawan dikatakan puas apabila berada pada interval 2553 - 3153.

Untuk dapat melihat secara rinci atas atribut pengukuran kepuasan karyawan atas 5 atribut yaitu fasilitas, kualitas pelayanan, ketenangan, waktu tunggu dan biaya adalah sebagai berikut:

a. Semangat Kerja

Setelah data terkumpul dan diolah, maka ditentukan interval kepuasan karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah dari atribut semangat kerja. Seperti pada perhitungan skala tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan, penetapan tingkat kepuasan pada

atribut semangat kerja juga didasarkan pada skala yang akan digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMaks} \\ &= 3 \times 50 \times 5 \\ &= 750 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin} \\ &= 3 \times 50 \times 1 \\ &= 150 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5 \\ &= (750 - 150) : 5 \\ &= 120 \end{aligned}$$

Skala tingkat kepuasan karyawan atas atribut semangat kerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

150 - 270	: Sangat Tidak Puas
271 - 391	: Tidak Puas
392 - 512	: Cukup
513 - 633	: Puas
634 - 754	: Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisioner kepada karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan karyawan untuk atribut semangat kerja adalah sebesar 504. Sehingga dari hasil ini karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dikategorikan cukup puas untuk atribut semangat kerja. Karyawan dikategorikan cukup puas apabila dari hasil survei angka menunjukkan pada interval 392 - 512.

b. Kepemimpinan

Setelah data terkumpul dan diolah, maka ditentukan interval kepuasan karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah dari atribut kepemimpinan. Seperti pada perhitungan skala tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan, penetapan tingkat kepuasan pada atribut kepemimpinan juga didasarkan pada skala yang akan digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$\text{IK Maks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMaks}$$

$$= 3 \times 50 \times 5$$

$$= 750$$

$$\text{IK Min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin}$$

$$= 3 \times 50 \times 1$$

$$= 150$$

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$= (750 - 150) : 5$$

$$= 120$$

Skala tingkat kepuasan karyawan atas atribut kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai berikut:

150 - 270 : Sangat Tidak Puas

271 - 391 : Tidak Puas

392 - 512 : Cukup

513 - 633 : Puas

634 - 754 : Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisioner kepada karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan karyawan

untuk atribut kepemimpinan adalah sebesar 512. Sehingga dari hasil ini karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dikategorikan cukup puas untuk atribut kepemimpinan. Karyawan dikategorikan cukup puas apabila dari hasil survei angka menunjukkan pada interval 392 - 512.

c. Motivasi

Setelah data terkumpul dan diolah, maka ditentukan interval kepuasan karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah dari atribut motivasi. Seperti pada perhitungan skala tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan, penetapan tingkat kepuasan pada atribut motivasi juga didasarkan pada skala yang akan digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMaks} \\ &= 2 \times 50 \times 5 \\ &= 500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin} \\ &= 2 \times 50 \times 1 \\ &= 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5 \\ &= (500 - 100) : 5 \\ &= 80 \end{aligned}$$

Skala tingkat kepuasan karyawan atas atribut motivasi dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 100 - 180 : Sangat Tidak Puas
- 181 - 261 : Tidak Puas

- 262 - 342 : Cukup
 343 - 423 : Puas
 424 - 504 : Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisioner kepada karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan karyawan untuk atribut motivasi adalah sebesar 427. Sehingga dari hasil ini karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dikategorikan cukup puas untuk atribut motivasi. Karyawan dikategorikan cukup puas apabila dari hasil survei angka menunjukkan pada interval 424 - 504.

d. Komunikasi

Setelah data terkumpul dan diolah, maka ditentukan interval kepuasan karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah dari atribut komunikasi. Seperti pada perhitungan skala tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan, penetapan tingkat kepuasan pada atribut komunikasi juga didasarkan pada skala yang akan digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMaks} \\ &= 4 \times 50 \times 5 \\ &= 1000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin} \\ &= 4 \times 50 \times 1 \\ &= 200 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$= (1000 - 200) : 5$$

$$= 160$$

Skala tingkat kepuasan karyawan atas atribut komunikasi dapat dikategorikan sebagai berikut:

200 - 360 : Sangat Tidak Puas

361 - 521 : Tidak Puas

522 - 682 : Cukup

683 - 843 : Puas

844 - 1004 : Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisioner kepada karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan karyawan untuk atribut komunikasi adalah sebesar 834. Sehingga dari hasil ini karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dikategorikan puas untuk atribut komunikasi. Karyawan dikategorikan puas apabila dari hasil survei angka menunjukkan pada interval 683 - 843.

e. Tempat Kerja

Setelah data terkumpul dan diolah, maka ditentukan interval kepuasan karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah dari atribut tempat kerja. Seperti pada perhitungan skala tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan, penetapan tingkat kepuasan pada atribut tempat kerja juga didasarkan pada skala yang akan digunakan untuk pengolahan data, yaitu:

$$IK \text{ Maks} = PP \times R \times EXMaks$$

$$= 3 \times 50 \times 5$$

$$= 750$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMin} \\ &= 3 \times 50 \times 1 \\ &= 150 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5 \\ &= (750 - 150) : 5 \\ &= 120 \end{aligned}$$

Skala tingkat kepuasan karyawan atas atribut semangat kerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

150 - 270	: Sangat Tidak Puas
271 - 391	: Tidak Puas
392 - 512	: Cukup
513 - 633	: Puas
634 - 754	: Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisioner kepada karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang, diperoleh hasil indeks kepuasan karyawan untuk atribut tempat kerja kerja adalah sebesar 505. Sehingga dari hasil ini karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dikategorikan cukup puas untuk atribut tempat kerja. Karyawan dikategorikan cukup puas apabila dari hasil survei angka menunjukkan pada interval 392 – 512.

Dari hasil kepuasan karyawan, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan karyawan merasa puas terhadap Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang. Tetapi masih terdapat beberapa atribut bahwa karyawan merasa cukup puas, yaitu pada atribut semangat kerja, kepemimpinan dan tempat kerja. Pada atribut semangat kerja karyawan

menyatakan cukup puas dengan kedudukan atau jabatan yang didapatkan saat ini dan menyatakan cukup puas pada gaji yang diterima dan yang diharapkan. Pada atribut kepemimpinan, karyawan menyatakan cukup puas dengan sikap pimpinan dan jarang mendapatkan tekanan dari pimpinan sehingga karyawan dapat bekerja lebih maksimal tanpa adanya tekanan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pimpinan mempunyai kinerja yang baik. Sedangkan pada atribut tempat kerja, karyawan menyatakan cukup puas terhadap lingkungan dan suasana kerja sehingga dapat membuat karyawan merasa nyaman.

Untuk ringkasan dari hasil masing – masing atribut dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 4.8

**Hasil Indikator Kepuasan Karyawan Rumah Sakit
Muhammadiyah Jombang**

Atribut	Indikator
Semangat Kerja	Cukup Puas
Kepemimpinan	Cukup Puas
Motivasi	Sangat Puas
Komunikasi	Puas
Tempat Kerja	Cukup Puas

Agar karyawan dapat memberikan pelayanan yang maksimal, maka atribut-atribut tersebut tentunya harus lebih ditingkatkan. Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang harus lebih memperhatikan gaji para karyawannya sesuai dengan posisinya, dikarenakan sebagian besar hasil kuisioner menyatakan cukup puas. Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang tentunya harus lebih memahami karyawannya dengan tidak memberikan tekanan yang berlebihan sehingga karyawan merasa lebih nyaman dengan lingkungan kerja dan menghargai pihak manajemen.

4.6 Pengukuran dalam *Balance Scorecard*

Setelah data tersaji, langkah selanjutnya adalah mengukur apakah kinerja perusahaan baik atau tidak. Kinerja rumah sakit ini diukur dengan membandingkan dari tahun ke tahun dan target yang telah ditetapkan, hal ini digunakan karena keterbatasan data rumah sakit.

Pembobotan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut. Interval atau jarak yang sama pada skala interval dipandang dapat mewakili interval atau jarak yang sama pada objek yang diukur.

Tabel 4.9

Skor Pengukuran *Balance Scorecard*

Skor	Nilai	Pengertian
-1	Kurang	Tingkat prestasi dibawah standar
0	Cukup	Tingkat prestasi sesuai standar
1	Baik	Tingkat prestasi diatas standar

Tabel 4.10

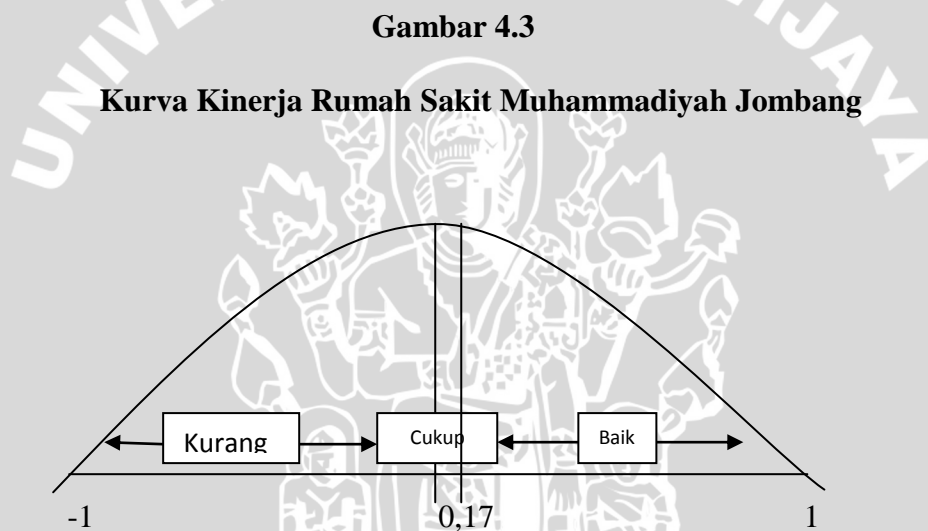
Ikhtiar Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard*

Perspektif	Nilai	Skor
a. Perspektif Konsumen		
Keuasan Konsumen	3857	1
Customer Retention	35%	-1
Customer Acquisition	72,22%	1
b. Perspektif Keuangan		
ROI	25,09%	1
RE	78,50%	1
c. Perspektif Proses Bisnis Internal		
BOR (Bed Occupancy Rate)	10,76%	-1
BTO (Bed Turn Over)	39,3 kali	-1
TOI (Turn Over Internal)	9,14 hari	-1
GDR (Gross Death Rate)	19,33 permil	-1
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
Retensi Karyawan	6,66%	1
Produktivitas Karyawan	Rp. 26.098.166	1
Keuasan Karyawan	2782	1
Jumlah		2

Total bobot skor rumah sakit adalah 0 skor dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor adalah $2/12 = 0,17$

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai dari total skor tersebut sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”

Berikut gambar kinerja Rumah sakit Muhammadiyah Jombang:



Selanjutnya menentukan batas “kurang”, “cukup”, dan “baik” adalah kurang dari 50% kurang sedangkan 50% (cukup) dan kinerja dikatakan baik jika lebih dari 80% adalah 0,6 sedangkan kurang dari 0,6 adalah daerah “cukup”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang jika diukur dengan *Balance Scorecard* adalah “cukup” karena berada pada daerah -0,6-0,6 yaitu 0,17

4.7 Pembahasan

Pembentukan *Balance Scorecard* seharusnya akan mendorong unit bisnis untuk meningkatkan tujuan sesuai dengan visi dan misi dengan strategi korporasi. Tujuan kinerja menjadi fokus tujuan dan ukuran disemua perspektif *Balance Scorecard* lainnya. Setiap ukuran merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Dari hasil analisis data tentang pengukuran kinerja Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dengan menggunakan keempat perspektif *Balance Scorecard*, dapat dilihat bahwa ada hubungan sebab akibat yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja secara keseluruhannya. Hal ini dapat dilihat dari kinerja perspektif konsumen yang diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu kepuasan konsumen, customer retention dan customer acquisition. Meskipun kinerja perspektif konsumen menunjukkan kinerja yang baik dengan nilai 3857 yang berada pada skala interval 3539 – 4371 yang berarti bahwa konsumen merasa puas, tetapi tidak diimbangi dengan peningkatan jumlah kunjungan pasien yang stabil. Jumlah kunjungan pada tahun 2010 meningkat dari tahun 2009 sebesar 367 orang dan mengalami penurunan jumlah kunjungan pasien sebesar 274 orang pada tahun 2011. Penurunan jumlah kunjungan pasien tersebut diimbangi dengan ketidakmampuan Rumah Sakit untuk mempertahankan pasien lamanya, dengan nilai customer retention sebesar 34,72% yang dapat dikatakan buruk. Penurunan jumlah pasien dan kemampuan rumah sakit mempertahankan pelanggannya tetap seimbang jika dilihat dari kemampuan rumah sakit untuk menarik pelanggan barunya, dengan nilai customer acquisition sebesar 65,27%

sudah cukup baik, tetapi jika dibandingkan dengan sumberdaya yang dimiliki Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang kurang maksimal.

Kinerja dari perspektif konsumen jika dilihat dari peningkatan jumlah kunjungan pasien per periode menunjukkan kinerja yang kurang maksimal jika dibandingkan dengan sumberdaya yang dimiliki. Hal ini berbeda dengan kepuasan karyawan yang dapat dilihat dari nilai kepuasan karyawan sebesar 2782 yang berada pada skala interval 2553 – 3153 yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas. Untuk retensi karyawan dan produktivitas karyawan dapat dikatakan baik, karena jumlah karyawan pada tahun 2009 sampai 2011 yang keluar sedikit yaitu dengan persentase 6,66% dan para karyawan cukup produktif dengan hasil sebesar Rp. 26.098.166 pada tahun 2011

Kinerja perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan menggunakan indikator *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Bed Turn Over* (BTO), *Turn Over Internal* (TOI) dan *Gross Death Rate* (GDR), yang memperlihatkan kinerja yang kurang baik. Dilihat dari indikator *Gross Death Rate*, adanya penurunan jumlah pasien mati dari tahun 2009 ke tahun 2010 sebesar 7,64 permil (11,21-3,57), akan tetapi terjadi kenaikan dari tahun 2010 ke tahun 2011 sebesar 15,76 permil (3,57-19,33). Pada indikator BOR yang terus turun dari tahun 2009 sampai tahun 2011 sebesar 4,83% dan 1,5%, dengan adanya penurunan indikator BOR dapat disimpulkan bahwa adanya penurunan pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Indikator BTO mengalami penurunan dari tahun 2009 ke tahun 2010 sebesar 25,09 kali dan mengalami kenaikan hanya sebesar 1,99 kali pada tahun 2010 ke tahun 2011. Penurunan yang signifikan dan adanya kenaikan yang sedikit pada indikator BTO

dapat disimpulkan adanya penurunan efisiensi penggunaan tempat tidur dan turunnya jumlah pasien yang memanfaatkan sebuah tempat tidur. Indikator TOI menunjukkan kenaikan pada tahun 2010 sebesar 3,96 hari pada tahun ini menunjukkan keefisienan penggunaan tempat tidur, sedangkan pada tahun 2011 menunjukkan penurunan sebesar 0,48 hari menunjukkan turunnya efisiensi penggunaan tempat tidur meskipun tidak terlalu signifikan.

Dengan kurang maksimalnya kinerja perspektif proses bisnis internal berakibat adanya penurunan kinerja perspektif keuangan pada indikator ROI, yang menunjukkan tingkat pertumbuhan investasi yang menurun dari tahun 2009 ke tahun 2010 sebesar 1,57% dan mengalami peningkatan pada tahun 2011 sebesar 0,89%, jika dilihat peningkatan pemanfaatan aktiva pada tahun 2011 Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang sudah tergolong baik.

Jika dilihat dari keempat perspektif pada tahun 2011 keadaan kurang efisien yang ditunjukkan karena adanya penambahan jumlah investasi yang berupa fasilitas rumah sakit, gedung dan lain-lain, karena penambahan investasi tidak dapat dirasakan dampak yang signifikan pada awal atau tahun pertama investasi. Dengan hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang sudah bisa dikatakan “cukup”.