BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif kemudian menerapkannya menjadi tindakan yang lebih operasional sehingga unsur dalam perusahaan mengerti dan paham peran dan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Setiap perspektif memiliki sasaran strategis dan ukuran-ukuran yaitu ukuran hasil dan pemicu kerja tercapainya sasaran strategi tersebut. Berdasarkan hasil analisis data dari pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan dari penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

   Kinerja Rumah Sakit Patar Asih dari perspektif keuangan untuk tahun 2015 sampai tahun 2016 dapat dikatakan "kurang baik", hal ini dikarenakan ukuran hasil yang berupa *rasio efisiensi*, dan *rasio efektivitas* belum menunjukkan perkembangan. Namun *net profit margin*, dan *return on investment* sudah menunjukkan perkembangan, walaupun Rumah Sakit Patar Asih masih berada pada keadaan rugi namun dari kedua indikator ini menunjukkan perkembang dimana kerugian mulai berkurang, dan pendapatan dari rumah sakit mulai meningkat.

2. Perspektif Pelanggan

   Kinerja Rumah Sakit Patar Asih dari perspektif pelanggan untuk tahun 2015 sampai tahun 2016 dapat dikatakan "baik", hal ini dikarenakan ukuran hasil yang berupa retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan berada pada kondisi baik. Namun untuk akuisisi pelanggan masih berada pada kondisi kurang baik.

3. Perspektif Proses Bisnis *Internal*

   Kinerja Rumah Sakit Patar Asih dari perspektif proses bisnis *internal* untuk tahun 2015 sampai tahun 2016 dapat dikatakan "kurang baik", hal ini dikarenakan ukuran hasil yang berupa BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length of Stay*), TOI (*Turn Over Internal*), dan NDR *(Net Death Rate)* berada pada katergori tidak sesuai standar yang ditetapkan oleh Depkes. Namun untuk Inovasi, dan GDR ***(****Gross Death Rate)* berada pada ketegori baik, dan sesuai standar Depkes.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

   Kinerja Rumah Sakit Patar Asih dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk tahun 2015 sampai tahun 2016 dapat dikatakan "baik", hal ini dikarenakan ukuran hasil yang berupa retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan kepuasan karyawan berada pada ketegori baik. Namun hanya pelatihan karyawan yang berada pada ketegori kurang baik.

   Kinerja Rumah Sakit Patar Asih pada tahun 2015 sampai tahun 2016 secara keseluruhan "kurang baik", hal tersebut dapat dilihat pencapaian kinerja yang diukur menggunakan empat perspektif *balanced scorecard.* Dari

keempat perspektif, hanya perspektif pelanggan, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang berada pada kategori baik. Perspektif keuangan dan proses bisnis internal berada pada ketegori kurang baik.

5.2. Implikasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Patar Asih. Implikasi penelitian yang dapat dikemukakan yaitu *Balanced Scorecard* disusun dengan landasan yang jelas dan didasarkan pada tujuan strategi dan situasi persaingan global yang ditekankan pada beberapa indikator kunci yang membantu manajemen untuk memusatkan perhatiannya pada visi dan misi perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

   Penelitian ini menunjukkan bahwa tercapainya sasaran strategik perspektif keuangan yaitu pertumbuhan keuntungan merupakan dampak dari kesuksesan tercapainya sasaran perspektif non keuangan, oleh karena itu perusahaan harus lebih memperhatikan dan terus meningkatkan kinerja perspektif non keuangan tersebut agar menghasilkan pendapatan yang besar dan mengurangi biaya. Sesuai dengan pertanyaan rumusan masalah bahwa, jika di lihat dari strategi yang ditetapkan Rumah Sakit Patar Asih dengan hasil *Balanced Scorecard* dari indikator perspektif keuangan menunjukkan bahwa startegi yang ditetapkan relevan untuk tetap di jalankan. Karena dari hasil evaluasi *Balanced Scorecard* telah menunjukkan peningkatan pendapatan Rumah Sakit Patar Asih, namun untuk hal aktiva atau modal

rumah sakit masih membutuhkan modal untuk meningkatkan inovasi, pelatihan karyawan, dan peningkatan pelayanan.

2. Perspektif Pelanggan

   Balanced Scorecard dapat memberikan sebuah peta yang mampu menunjukkan bahwa untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan harus dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan kualitas hubungannya dengan pelanggan lama maupun baru. Sesuai dengan pertanyaan rumusan masalah bahwa, jika di lihat dari strategi yang ditetapkan Rumah Sakit Patar Asih dengan hasil *Balanced Scorecard* dari indikator perspektif pelanggan menujukkan bahwa strategi yang di terapkan masih relevan namun Rumah Sakit Patar Asih harus memikirkan mengenai transportasi umum untuk menuju ke Rumah Sakit Patar Asih, karena sesuai dengan hasil analisis SWOT mengenai kelemahan atau *weakness*. Hal ini bisa menjadi suatu inovasi yang baik jika rumah sakit bisa membangun kerjasama dengan koperasi tarnsportasi umum atau jika tidak rumah sakit bisa menyediakan transportasi antar jemput pasien sesuai dengan wilayah pangsa pasar yang sudah di tetapkan, agar bisa meningkatkan pasien yang berkunjung ke Rumah Sakit Patar Asih.

3. Perspektif Proses Bisnis *Internal*

   Adanya pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* perusahaan dapat mengetahui bahwa ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk meningkatkan proses layanan, peningkatan kualitas layanan dan inovasi dalam peralatan, dan layanan. Sesuai dengan pertanyaan rumusan masalah

bahwa, jika di lihat dari strategi yang ditetapkan Rumah Sakit Patar Asih dengan hasil *Balanced Scorecard* dari indikator perspektif proses bisnis *internal* menunjukkan bahwa strategi yang di tetapkan masih belum relevan, sehingga rumah sakit harus terus meningkatkan proses bisnis *internal* dari bidang inovasi, dan mutu pelayanan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

   Berdasarkan data yang didapat menunjukkan bahwa karyawan cukup memiliki kompeten yang baik kepada perusahaan ini terlihat dari adanya peningkatan persentase kepuasan karyawan yang cukup signifikan, dimana perusahaan sudah memberikan fasilitas yang di butuhkan, dan menyediakan layanan informasi kepegawaian yang terintegrasi, dan dapat ditingkatkan karena memberi dampak positif. Sesuai dengan pertanyaan rumusan masalah bahwa, jika di lihat dari strategi yang ditetapkan Rumah Sakit Patar Asih dengan hasil *Balanced Scorecard* dari indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa strategi yang di tetapkan telah relevan, dan harus di tingkatkan terutama pada bidang penghargaan prestasi, dan program pelatihan.

5.3. Saran

1. Perspektif Keuangan

   Dengan mengetahui hasil kinerja Rumah Sakit Patar Asih berdasarkan konsep *balanced scorecard* tersebut, diharapkan pemegang saham dapat semakin yakin dengan kemampuan Rumah Sakit Patar Asih sehingga dapat memberikan tambahan modal untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit

Patar Asih, dan tetap meningkatkan kerjasama yang saling menguntungkan dengan instansi lain.

2. Perspektif Pelanggan

   Rumah Sakit Patar Asih dapat membuat program-program promosi, dan kegiatan sosial guna meningkatkan pengetahuan, dan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit Patar Asih.

3. Perspektif Proses Bisnis *Internal*

   Sistem pelayanan kepada pelanggan dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan secara terpadu melalui pengelolaan secara profesional dan didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang tinggi, merupakan strategi yang terus dipertahankan. Sehingga bisa memunculkan inovasi dan dapat meningkatkan indikator mutu pelayanan Rumah Sakit Patar Asih.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

   Guna mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM), perusahaan perlu meningkatkan pelatihan karyawan, dan kesejahteraan karyawan. Dalam implementasi *balanced scorecard*, penting sekali bahawa visi, misi, dan strategi perusahaan dikomunikasikan keseluruh bagian dalam perusahaan dan menjalankan prosedur tahunan yang telah di tetapkan rumah sakit.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Pada penulisan skripsi ini, penulis juga memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan tersebut diantaranya yaitu:

1. Dalam proses pengumpulan data, peneliti mengalami kendala dari pihak internal Rumah Sakit Patar Asih sehingga cukup membutuhkan waktu yang cukup lama.

DAFTAR PUSTAKA

Beata, K. (2003). Exploring the use of Balanced Scorecard in a . *Swedish health care organization*, 1-10.

David, F. R. (2009). *Konsep Manajemen Strategi.* Jakarta: Salemba Empat.

Harold, & Kerzner. (2001). *Project Management: A System to Planning, Scheduling, and Controlling, 7th edition.* New York: John Wiley & Sons.

Henni , F. (2012). *Manajemen Logistik Farmasi Rumah Sakit.* Yogyakarta: Gosyen Publishing.

Henni, F. (2012). *Manajemen Logistik Farmasi Rumah Sakit.* Yogyakarta: Gosyen Publishing.

Hunger, D. K., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis.* Yogyakarta: Penerbit Andi.

Irham, F. (2010). *Manajemen Kinerja.* Bandung: Alfabeta.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (Terjemahan).* Jakarta: Erlangga.

Kuncoro, & Mudrajad. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?* Jakarta: Erlangga.

Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi.* Jakarta: Erlangga.

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahan.* Jakarta: Salemba Empat.

Pearce, J., & Richard , R. (2007). *Strategic Management 10th edition.* New York: McGraw-Hill.

Rangkuti, F. (1997). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Rosihan , A. (2016). *Mengelola Rumah Sakit* . Banjarmasin: Lambung Mangkurat University Press.

Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Umar, H. (1999). *Riset Strategi Perusahaan.* Jakarta: Gramedia.

Wheelen, L. T., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability 13th edition.* New Jersey: Pearson.

Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2004). *Petunjuk Praktis Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Zellman, W. N. (2003). Use of the Balanced Scorecard in Health care. *Journal of Health Care Finance*, 1-16.

LAMPIRAN I
SURAT KETERANGAN PERUSAHAN

RS. PATAR ASIH

SURAT KETERANGAN

No. 200/ I.9/RS.PA/V/ 2017

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Samuel Sabam P. Panjaitan

Jabatan : Mahasiswa Universitas Atma Jaya Yogyakarta

No. Mahasiswa : 130320411

Alamat : Jl. Seturan No 45 Depok Sleman Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian dalam rangka Penyusunan Skripsi Di Rumah Sakit Patar Asih Lubuk Pakam tertanggal 14 April sampai 28 April 2017.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Deli Serdang, 05 Mei 2017

Dr. Raden Roro Jenny Satyoputri, MARS

LAMPIRAN II
KUESIONER PELANGGAN DAN KARYAWAN

Kuesioner untuk pasien Rumah Sakit Patar Asih

I. Isilah data di bawah ini:

Umur :

Jenis Kelamin :

II. Petunjuk pengisian :

1. Isilah pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda (X) pada salah satu jawban yang tersedia.
2. Keterangan pengisian : (SP) Sangat Puas
   (P) Puas
   (CP) Cukup Puas
   (TP) Tidak Puas
   (STP) Sangat Tidak Puas
3. Kuesioner ini untuk mengetahui **Bagaimana Tanggapan Anda** mengenai item-item pernyataan di bawah ini.

Tabel 1 Kuesioner Pasien Rumah Sakit Patar Asih

No	Pertanyaan	SP	P	CP	TP	STP
1	Mutu pelayanan RS Patar Asih jika dibandingkan dengan rumah sakit lain.					
2	Kecepatan dan ketepatan waktu pelayanan yang diberikan rumah sakit					
3	Keamanan yang ada di rumah sakit					
4	Tarif yang diberikan oleh rumah sakit					
5	Cara pembayaran yang ditetapkan rumah sakit					
6	Informasi hasil pemeriksaan yang diberikan pihak rumah sakit					
7	Kondisi ruangan yang tersedia di rumah sakit					

Lanjutan Tabel 1 Kuesioner Untuk Pasien Rumah Sakit Patar Asih

No	Pertanyaan	SP	P	CP	TP	STP
8	Kelonggaran waktu pembayaran yang ditetapkan rumah sakit					
9	Penaggapan rumah sakit terhadap keluhan/ complain dari pasien					
10	Cara kerja karyawan rumah sakit					
11	Kualitas peralatan yang tersedia di rumah sakit dilihat dari segi kelengkapan					
12	Kualitas peralatan yang tersedia di rumah sakit dilihat dari segi kebersihan					
13	Kerapian dan kebersihan karyawan rumah sakit					
14	Kebersihan RS Patar Asih					

Kuesioner untuk Karyawan Rumah Sakit Patar Asih

I. Isilah data di bawah ini

Umur :
Jenis Kelamin :
Pengalaman Kerja :
Pendidikan :

II. Petunjuk pengisian:

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda (X) pada salah satu jawaban yang tersedia.
2. Keterangan pengisian: (SP) Sangat Puas
   (P) Puas
   (CP) Cukup Puas
   (TP) Tidak Puas
   (STP) Sangat Tidak Puas
3. Kuesioner ini untuk mengetahui **Bagaimana Tanggapan Anda** mengenai item-item pernyataan di bawah ini.

Tabel 2 Kuesioner Karyawan Rumah Sakit Patar Asih

No	Pertanyaan	SP	P	CP	TP	STP
1	Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang diambil Rumah Sakit Patar Asih					
2	Pengambilan keputusan manajemen yang diterapkan dalam Rumah sakit Patar Asih					
3	Program pelatihan yang diselengarakan oleh Rumah sakit Patar Asih					
4	Motivasi dari pemimpin atas inisiatif kerja yang anda lakukan dalam menyelesaikan tugas.					
5	Tersedianya sarana dan prasarana untuk memperoleh informasi (telepon, fax, internet, media cetak, dan sarana informasi lainnya)					

Lanjutan Tabel 2 Kuesioner Karyawan Rumah Sakit Patar Asih

No	Pertanyaan	SP	P	CP	TP	STP
6	Akses untuk memperoleh informasi yang terkait dengan rumah sakit dan pekerjaan.					
7	Penghargaan prestasi kerja karyawan yang diberikan rumah sakit Patar Asih					
8	Insentif yang diberikan kepada karyawan (bonus,gaji,dan tunjangan lain)					
9	Pemberian kesempatan kepada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya					
10	Perhatian rumah sakit dalam hal saran/ usulan dari karyawan					
11	Fasilitas tambahan di rumah sakit (misalnya: toilet, apotik, kantin, dan tempat parkir)					

Tabel 3 Pengukuran Kepuasan Pelanggan

KEPUASAN PELANGGAN															
NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL
1	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	3	5	5	62
2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	5	4	3	5	53
3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	53
4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	49
5	3	3	3	4	3	5	4	4	8	4	3	4	3	3	54
6	4	3	3	4	3	3	5	3	2	4	3	3	3	3	46
7	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	50
8	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	52
9	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	45
10	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	50
11	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	49
12	4	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	3	3	47
13	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	48
14	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	52
15	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	48
16	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	53
17	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	4	4	39
18	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	48
19	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	49
20	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	41
21	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	50
22	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	48
23	4	5	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	48
24	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	45
25	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	38
26	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	45
27	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	49
28	4	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	3	53
29	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	49
30	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	50
31	3	3	2	3	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	38
32	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	49
33	4	4	2	3	3	3	4	2	3	4	4	4	5	5	50
34	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	2	5	4	44
35	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	5	3	4	52
36	4	3	3	4	4	3	3	3	5	3	4	4	3	3	49
37	4	4	3	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	52

Lanjutan Tabel 3 Pengukuran Kepuasan Pelanggan

38	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	2	4	4	47
39	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	46
40	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	52
41	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	46
42	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	47
43	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	50
44	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	47
45	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	55
46	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	48
47	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	4	2	3	4	42
48	4	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	4	4	4	50
49	5	4	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	3	3	45
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	46
51	3	3	3	2	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	52
52	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	54
53	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	5	5	5	51
54	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	47
55	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	44
56	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	5	52
57	3	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4	4	3	49
58	2	3	4	4	4	2	4	4	5	4	3	4	4	3	50
59	4	4	3	3	2	3	4	5	4	4	4	4	3	3	50
60	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	46
61	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	46
62	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	49
63	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	5	4	49
64	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	45
65	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	43
66	5	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	3	45
67	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	46
68	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	4	3	4	4	53
69	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	46
70	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	49
71	3	3	3	3	4	3	2	2	4	5	5	3	2	5	47
72	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	51
73	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	45
74	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	43
75	3	3	4	5	4	4	3	2	4	3	4	3	3	5	50
76	3	3	3	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	4	43

Lanjutan Tabel 3 Pengukuran Kepuasan Pelanggan

77	3	3	3	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	4	43
78	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	43
79	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	42
80	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	46
81	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	45
82	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	43
83	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	51
84	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	45
85	3	3	5	5	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3	51
86	4	3	4	3	3	5	5	3	4	3	3	3	4	5	52
87	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	43
88	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	51
89	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	48
90	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	44
91	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	5	3	49
92	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	47
93	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	5	4	49
94	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	48
95	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	46
96	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	47
97	3	3	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	49
98	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	47
99	3	3	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	5	3	49
100	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	50
TOTAL	341	331	334	341	324	333	357	337	365	341	344	337	348	358	4791

Tabel 4 Pengukuran Kepuasan Karyawan

KEPUASAN KARYAWAN												
NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	**TOTAL**
1	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	41
2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	36
3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	38
4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	38
5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	41
6	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	30
7	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	32
8	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	31
9	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	33
10	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	29
11	1	1	3	3	3	3	1	1	1	3	4	24
12	1	1	4	3	3	4	1	1	1	1	3	23
13	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	42
14	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	41
15	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	37
16	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
17	5	4	3	5	3	5	4	4	3	3	5	44
18	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	38
19	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	32
20	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	36
21	2	2	4	4	3	4	2	2	2	2	4	31
22	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	32
23	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	40
24	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	36
25	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	36
26	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	35
27	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	37
28	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	28
29	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	32
30	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	33
31	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	33
32	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	36
33	3	2	3	4	4	3	2	5	4	2	5	37
34	3	4	4	4	4	3	2	2	3	2	5	36
35	3	4	2	3	3	3	5	4	3	2	4	36
36	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	41

Lanjutan Tabel 4 Pengukuran Kepuasan Karyawan

37	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	35
38	3	3	2	3	5	4	2	3	3	4	5	37
39	3	2	2	4	5	4	2	2	3	4	5	36
40	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	36
41	4	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	40
42	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	3	39
43	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	30
44	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	27
45	2	2	2	2	1	1	1	3	2	3	2	21
46	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	4	31
47	2	2	2	4	1	2	4	2	3	3	2	27
48	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	30
49	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	36
50	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	33
51	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	31
52	2	1	2	3	3	3	1	3	2	1	2	23
53	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	30
54	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	27
55	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	36
56	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	3	39
57	3	3	2	3	5	4	2	3	3	4	5	37
58	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	28
59	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	41
60	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	38
61	1	1	3	3	3	3	1	1	1	3	4	24
62	1	1	4	3	3	4	1	1	1	1	3	23
63	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	41
64	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	36
65	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
66	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	30
67	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	38
68	2	1	1	1	2	2	3	4	3	2	2	23
69	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	30
TOTAL	205	205	200	240	236	239	195	211	217	217	249	2414

LAMPIRAN III
DATA KEUANGAN

RUMAH SAKIT PATAR ASIH
LAPORAN LABA RUGI
JANUARI s/d DESEMBER 2016
Dalam Rupiah (RP)

	PENDAPATAN
Pendapatan rawat inap umum	Rp 1,187,580,903
Pendapatan rawat jalan IGD/ umum	Rp 181,802,824
Pendapatan rawat jalan poly/ umum	Rp 140,319,685
Pendapatan laboratorium	Rp 23,905,000
Pendapatan radiologi	Rp 25,664,000
Pendapatan apotik	Rp 21,018,272
Pendapatan BPJS	Rp 9,744,800,950
Pendapatan BPJS Naik Kelas	Rp 163,844,260
Pendapatan Inhealth	Rp 349,828
Pendapatan Angkasa Pura	Rp 2,383,692
Pendapatan Jasa Raharja	Rp 566,216,638
Pendapatan sewa ambulance	Rp 32,055,506
TOTAL PENDAPATAN	**Rp 12,089,941,558**
BIAYA OPERASIONAL	
Biaya gaji dan honorarium dokter	Rp 4,733,205,190
Biaya gaji karyawan & upah karyawan	Rp 4,200,323,812
Biaya pengurusan pasien	Rp 251,798,750
Biaya ATK	Rp 95,850,355
Biaya WTP	Rp 4,437,500
Biaya air minum	Rp 37,878,870
Biaya cafetaria/ dapur	Rp 248,810,500
Biaya cleaning services	Rp 56,324,205
Biaya loundry	Rp 29,053,650
Biaya kendaraan	Rp 202,511,074
Biaya generator	Rp 23,312,028
Biaya Jaminan Ketenagakerjaan Karyawan	Rp 337,224,136
Biaya Jaminan Kesehatan Karyawan	Rp 161,765,984
Biaya pemeliharaan & perbaikan rupa-rupa	Rp 284,339,590
Biaya rapat & entertaiment	Rp 77,930,156
Biaya listrik dan telepon	Rp 524,436,338

Biaya obat & bhp	Rp 2,130,977,508
Biaya perawatan pasien lainnya	Rp 219,674,738
Biaya makan karyawan	Rp 18,841,526
Biaya administrasi & umum lainnya	Rp 796,824,174
TOTAL BIAYA	**Rp 14,435,520,084**
LABA/(RUGI)	**Rp (2,345,578,526)**
PENDAPATAN DAN BIAYA DILUAR USAHA	
Pendapatan lain-lain	Rp 34,270,500
RUGI SEBELUM PAJAK	**Rp (2,311,308,026)**

RUMAH SAKIT PATAR ASIH
LAPORAN LABA RUGI
JANUARI s/d DESEMBER 2015
Dalam Rupiah (RP)

		PENDAPATAN
Pendapatan rawat inap umum	Rp	3,286,667,006
Pendapatan rawat jalan IGD/ umum	Rp	176,200,345
Pendapatan rawat jalan poly/ umum	Rp	58,465,947
Pendapatan laboratorium	Rp	11,298,500
Pendapatan radiologi	Rp	20,372,700
Pendapatan apotik	Rp	58,860,628
Pendapatan BPJS	Rp	6,746,801,400
Pendapatan Jkn Naik Kelas	Rp	117,050,630
Pendapatan sewa ambulance	Rp	33,530,000
Pendapatan Inhealth	Rp	16,524,400
Pendapatan PT Tolan Tiga	Rp	69,134,000
Pendapatan Jasa Raharja	Rp	430,315,022
Pendapatan PT angkasa Pura	Rp	1,286,000
Pendapatan BPJS Ketenagakerjaan	Rp	14,697,800
Pendapatan AirNav	Rp	1,279,700
TOTAL PENDAPATAN	**Rp**	**11,042,484,078**
BIAYA OPERASIONAL		
Biaya gaji dan honorarium dokter	Rp	3,661,721,942
Biaya gaji karyawan & upah karyawan	Rp	3,711,090,598
Biaya fee mengantar pasien	Rp	215,488,000
Biaya ATK	Rp	105,414,071
Biaya WTP & air minum	Rp	32,673,000
Biaya cafetaria/ dapur	Rp	192,536,950
Biaya cleaning services & loundry	Rp	25,792,020
Biaya kendaraan	Rp	164,115,631
Biaya generator	Rp	32,938,000
Biaya Jaminan Ketenagakerjaan Karyawan	Rp	222,144,318
Biaya Jaminan Kesehatan Karyawan	Rp	147,404,821
Biaya pemeliharaan & perbaikan rupa-rupa	Rp	166,144,250
Biaya rapat & entertaiment	Rp	26,627,600

Biaya listrik dan telepon	Rp	482,510,277
Biaya obat & bhp	Rp	1,606,818,908
Biaya perawatan pasien lainnya	Rp	256,355,000
Biaya makan dokter operasi	Rp	59,404,400
Biaya IMB	Rp	20,000,000
Biaya penyusutan	Rp	2,700,000,000
Biaya akreditasi	Rp	244,043,968
Biaya selimut	Rp	3,865,700
Biaya Penyusunan UKL-UPL	Rp	47,400,000
Biaya administrasi & umum lainnya	Rp	598,670,278
TOTAL BIAYA	**Rp**	**14,723,159,731**
LABA/(RUGI)	**Rp**	**(3,680,675,653)**
PENDAPATAN DAN BIAYA DILUAR USAHA		
Pendapatan lain-lain	Rp	22,336,030
Pendapatan Bunga Giro BNI RS	Rp	1,157,499
Pendapatan bunga Bank BNI	Rp	432,095
Pendapatan bunga Bank BRI PT	Rp	24,644
Biaya adm& pajak Bank BRI	Rp	(232,093)
Biaya adm & pajak Bank BRI Giro	Rp	(114,000)
Biaya administrasi & pajak Bank BNI	Rp	(4,248,526)
Biaya administrasi & pajak Bank Mandiri	Rp	(119,000)
Biaya administrasi & pajak Giro BNI RS	Rp	(1,995,444)
Biaya Bunga Bank Rekening Pinjaman	Rp	(35,019,262)
	Rp	**(17,778,057)**
RUGI SEBELUM PAJAK	**Rp**	**(3,698,453,710)**

DATA ASSET RUMAH SAKIT PATAR ASIH

DATA ASSET RS PATAR ASIH	
AKTIVA TETAP	
BANGUNAN	6,278,351,917
INVENTARIS KANTOR	794,530,609
MESIN	915,710,393
INVENTARIS MEDIS	4,563,008,830
KENDARAAN	847,527,248
AKTIVA LAIN-LAIN	
SERTIFIKAT HGB	1,101,243,004
TOTAL	14,500,372,001

LAMPIRAN IV
TRIANGULASI
(WAWANCARA, OBSERVASI, DOKUMENTASI)

Wawancara

Direktur Utama PT. Patar Asih

Perspektif Keuangan

Saat ini keadaan keuangan Rumah Sakit Patar Asih lagi dalam kondisi kurang baik, sehingga pada dua tahun terakhir keadaan keuangan dalam kategori rugi, hal ini disebabkan karena pertama jumlah pasien yang berkunjung ke Rumah Sakit Patar Asih masih sedikit, sehingga pendapatan Rumah Sakit masih sedikit. Kedua kurangnya promosi yang dilakukan sehingga masih banyak masyarakat yang belum mengetahui Rumah Sakit Patar Asih. Ketiga belum ada armada transportasi umum yang melalui Rumah Sakit Patar Asih sehingga para masyarakat menegah ke bawah kesusahan untuk ke Rumah Sakit Patar Asih.

Kemudian mengatakan bahwa modal atau aktiva yang dimiliki oleh Rumah Sakit Patar Asih masih kurang, sehingga membutuhkan tambahan modal, jika dilihat bahwa Rumah Sakit Patar Asih masih dalam kategori Rumah Sakit baru yang dimana masih butuh banyak modal dalam mengembangkan promosi, pelatihan karyawan, dan peningkatan pelayanan Rumah Sakit. Mengenai Biaya yang tinggi dikeluarkan oleh rumah sakit disebabkan oleh gaji para dokter, dan biaya obat-obatan. Ada atau tidak adanya pasien, dokter harus tetap siap tiap hari, dan obat-obatan kebanyakan yang sudah dalam keadaan kadaluwarsa. Sebenarnya biaya yang dikeluarkan oleh Rumah Sakit Patar Asih sesuai dengan kewajibannya, namun karena pasien yang berkunjung ke rumah sakit masih sedikit sehingga terjadi kerugian.

Perspektif Pelanggan

Rumah sakit Patar Asih pada tahun 2016 telah menjalankan program baru yaitu program setelah pengobatan yang dimaksudkan dengan mengunjungi pasien tiga hari setelah pasien keluar dari Rumah Sakit setelah menjalani rawat inap. Fungsinya untuk memastikan keadaan pasiennya apakah telah membaik atau masih perlu perawatan, agar tingkat kepercayaan, kepuasan, dan hubungan antara rumah sakit dengan pasien semakin meningkat.

Kemudian hal yang masih kurang dilakukan Rumah Sakit Patar Asih pertama masih kurangnya promosi dari pihak rumah sakit, sehingga masih banyak masyarakat yang belum mengenal rumah sakit Patar Asih. Kedua karena masih terbatasnya anggaran keuangan dalam promosi, dan ketiga masih susahnya armada transportasi umum yang menuju rumah sakit Patar Asih. Selanjurnya Aplikasi yang digunakan saat ini tergolong kuno, dan belum menunjang untuk meningkatkan kecepatan pelayanan rumah sakit. Kecepatan pada tindakan medis pun masih kurang karena ada beberapa dokter spesialis di rumah sakit bukanlah dokter tetap. Sehingga ketika ada pasien yang membutuhkan tindakan medis oleh dokter tersebut harus menunggu sampai dokter tersebut selesai praktek di rumah sakit lain. Kemudian faktor tarif karena kebanyakan pasien yang belum memiliki BPJS, sehingga rumah sakit menggunakan tarif pasien umum.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses inovasi, yang dilakukan pihak rumah sakit pada tahun 2015-2016 diantaranya yaitu penambahan alat medis yaitu USG 2D dan 4D, serta dokter spesialis kandungan. Dampak dari upaya tersebut menjadikan Rumah Sakit Patar

Asih sebagai salah satu rumah sakit rujukan dari para bidan sekitar lubuk pakam untuk bidang kandungan. Pada bagian pelayanan untuk meningkatkan kepuasaan, kepercayaan, dan hubungan rumash sakit dengan pasien Rumah Sakit Patar Asih membuat program setelah pengobatan yaitu melakukan kunjungan ke rumah pasien rawat inap yang telah tiga hari meninggalkan rumah sakit. Fungsinya untuk memeriksa keadaan pasien tersebut, dan menayakan kesan dan pesan atas pelayanan yang Rumah Sakit Patar Asih.

Kemudian mengenai Mutu pelayanan Rumah Sakit Patar Asih memang masih dalam kategori kurang baik karena setiap indikator yang digunakan untuk menilai mutu pelayanan berhubungan dengan pasien. Karena pasien yang dirawat di Rumah Sakit Patar Asih masih sedikit sehingga penilaian mutu pelayanan dalam kategori kurang baik, dan ada salah satu faktor yang mempengaruhi penilaian NDR (*Net Death Rate)* adalah lamanya penanganan dari dokter yang menanganin pasien tersebut. Dokter yang menanganin bukanlah dokter tetap rumah sakit, karena dia pun bekerja di rumah sakit lain juga, sehingga jika di butuhkan dalam keadaan darurat pasti akan lama untuk menangani, dan masalah selanjutnya adalah jarak antara rumah sakit dengan tempat tinggal dokter tersebut. Rata-rata dokter yang bekerja di rumah sakit Patar Asih memiliki tempat tinggal di kota Medan, menuju ke rumah sakit Patar Asih membutuhkan 1 jam sampai 2 jam.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Ada beberapa hal yang mempengaruhi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu pertama tingkat produktivitas karyawan yang menurun karena pada tahun 2015 terjadi masalah internal yaitu pergantian Direktur Rumah Sakit

mengakibatkan ada beberapa karyawan yang tidak merasa cocok dan memilih untuk tidak bekerja secara profesional, namun setelah beberapa karyawan tersebut mengundurkan diri kemudian rumah sakit merekrut karyawan baru pada tahun 2016 sehingga keadaan *internal* rumah sakit sudah mulai stabil. Kedua mengenai penghargaan prestasi memang dari bagian sumber daya manusia belum membuat program untuk memberikan penghargaan terhadap prestasi karyawannya karena bagian sumber daya manusia dari tahun 2015 sampai saat ini masih mengurus masalah internal rumah sakit, sehingga belum bisa membuat program tersebut. Kemudian mengenai program pelatihan, sesuai dengan data tingkat program pelatihan karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pada tahun 2016 program pelatihan mulai berkurang karena rumah sakit memiliki masalah mengenai keuangan sehingga program pelatihan dikurangkan untuk bisa membantu rumah sakit untuk membayar pengeluaran rumah sakit.

Observasi

- Dapat dilihat dari data keuangan yang diberikan oleh Rumah Sakit Patar Asih kerugian yang dimiliki dari tahun 2015 mulai berkurang, dan pendapatannya menujukan peningkatan pada tahun 2016
- Adanya peningkatan kunjungan pasien lama ke Rumah Sakit Patar Asih setelah dijalankan program setelah pengobatan
- Adanya inovasi dari alat medis dan bagian pelayanan yang dilakukan setelah pengobatan.

Dokumentasi

- Surat keterangan melakukan penelitian dari Rumah Sakit Patar Asih

- Data keuangan Rumah Sakit Patar Asih
- Struktur organisasi Rumah Sakit Patar Asih
- Rekaman wawancara
- Gambar logo Rumah Sakit Patar Asih
- Gambar kondisi Rumah Sakit Patar Asih
- Gambar kegiatan Bakti Sosial Rumah Sakit Patar Asih

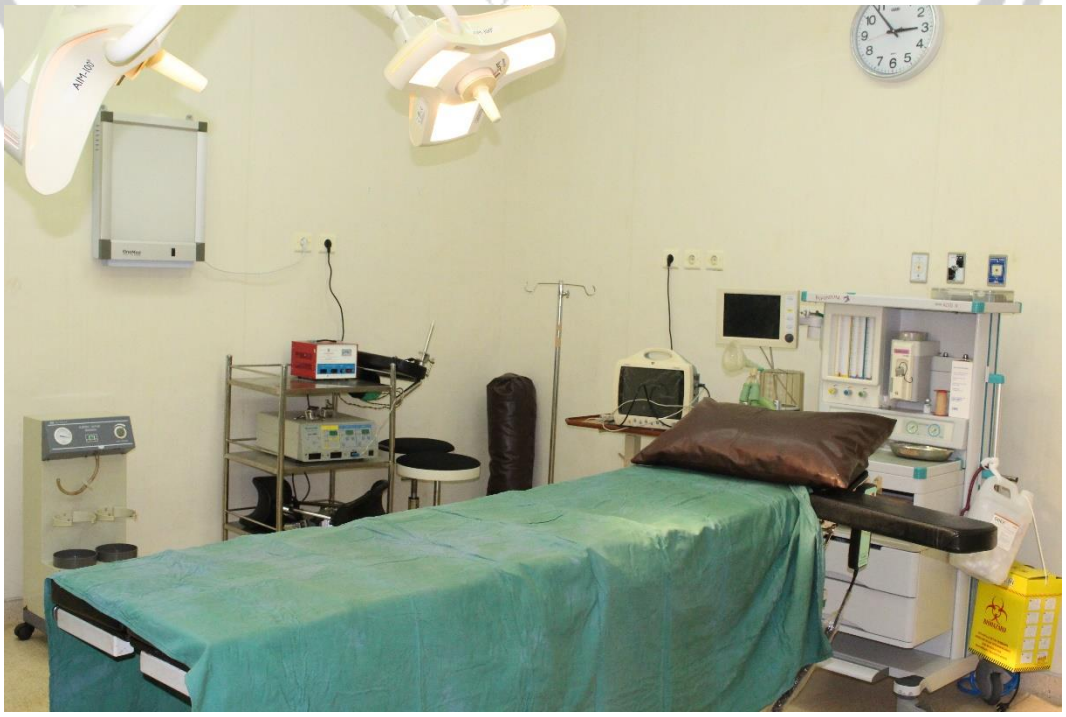
LAMPIRAN V
DOKUMENTASI

Arti Logo Rumah Sakit Patar Asih

Bagian Depan Rumah Sakit Patar Asih

Bagian Informasi Rumah Sakit Patar Asih

Ruang Operasi Rumah Sakit Patar Asih



Kegiatan Bakti Sosial Rumah Sakit Patar Asih