

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas hasil penelitian mengenai pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Purwokerto dalam perspektif BSC. Agar diperoleh gambaran secara menyeluruh, pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Purwokerto akan dilihat dari 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tanda positif (+) atau negatif (-) yang ada pada pembahasan ini merupakan kesesuaian antara realisasi dengan target. Bila realisasi sama dengan/melampaui target, maka nilai yang diberikan adalah positif (+), dan negatif (-) diberikan bila realisasi tidak sesuai / kurang dari target yang diharapkan.

4.1 Merumuskan Rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi Rumah Sakit Islam Purwokerto

4.1.1 Klarifikasi Visi dan Misi

Visi adalah pandangan/wawasan luas manajemen mengenai kondisi yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa depan. Visi Rumah Sakit Islam Purwokerto adalah atas dasar ikhsan kepada kemanusiaan, terwujudnya Rumah Sakit yang berstandar nasional, dengan pelayanan lengkap, terpadu dan paripurna yang terselenggara secara professional dan etis, memuaskan dan terjangkau semua lapisan masyarakat Indonesia, dalam rangka berperan serta meningkatkan derajat kesejahteraan masyarakat Indonesia

Misi adalah pernyataan pokok mengenai alasan eksistensi organisasi dan peta umum arah dan pola organisasi di masa depan. Misi Rumah Sakit Islam Purwokerto secara umum menyediakan dan menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang bermutu, memuaskan dan terjangkau oleh masyarakat menengah ke bawah yang dilaksanakan secara cepat, cermat, ramah, luwes, informatif, profesional dan manusiawi; secara khusus menyelenggarakan pelayanan kesehatan bagi seluruh pelayanan masyarakat secara tatanan islami melalui dakwah bilhal.

4.1.2 Mengidentifikasi Tujuan Strategis Setiap Perspektif

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Tujuan strategis merupakan salah satu hal yang penting dalam pendekatan BSC. Organisasi perlu menentukan tujuan dari masing-masing perspektif yang ada. Hal ini akan membantu organisasi untuk lebih memusatkan perhatian pada pencapaian visi. Berdasarkan hal tersebut maka akan disusun tujuan strategis untuk masing-masing perspektif. Di bawah ini adalah keempat perspektif berikut tujuan strategis yang ingin dicapai

a. Perspektif Keuangan

Tujuan strategis : Meningkatkan pendapatan dan total aktiva.

b. Perspektif Pelanggan

Tujuan strategis : meningkatkan mutu pelayanan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan strategis : meningkatkan daya saing melalui keunggulan operasional.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan strategis : Meningkatkan kemampuan dan produktivitas karyawan.

4.1.3 Menentukan Tolak Ukur-Tolak Ukur Setiap Perspektif

a. Perspektif Keuangan

Rumah Sakit Islam Purwokerto saat ini berada dalam berada dalam tahap bertumbuh (growth). Organisasi dalam tahap bertumbuh mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian investasi yang rendah (apakah untuk investasi dalam aktiva tak berwujud atau untuk berbagai keperluan internal). Investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa dan pelanggan yang masih terbatas. Untuk itu digunakan tolak ukur pertumbuhan pendapatan dan *Return on Investment* (rasio profitabilitas) untuk kelangsungan hidup RSI Purwokerto. Pertumbuhan Pendapatan merupakan tolak ukur yang digunakan RSI Purwokerto karena RSI dalam tahap bertumbuh Sedangkan rasio profitabilitas digunakan karena analisis terhadap laba dan berbagai unsur yang membentuk laba merupakan aspek yang penting karena kelangsungan hidup dan sukses suatu perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk menghasilkan laba Rasio profitabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan pada tingkat penjualan, asset dan modal saham tertentu.

1. Pertumbuhan Pendapatan

Tolak ukur ini digunakan untuk mengetahui pendapatan yang diperoleh perusahaan mengalami kenaikan atau penurunan. Pertumbuhan yang

meningkat mengindikasikan masyarakat lebih memilih pelayanan jasa kesehatan RSI Purwokerto daripada tempat pelayanan kesehatan lainnya.

2. *Return on Investment*

Yaitu persentase laba bersih yang dicapai Rumah Sakit dibandingkan total aktiva Rumah Sakit. Kenaikan atau penurunan ROI dari satu periode akuntansi ke periode akuntansi berikutnya dapat dijadikan ukuran pertumbuhan pendapatan Rumah Sakit.

Tabel 4.1
Perspektif Keuangan

Tolak ukur	Keterangan
Pertumbuhan Pendapatan	$\frac{(\text{Pendapatan thn}_x - \text{Pendapatan thn}_{x-1})}{\text{Pendapatan thn}_{x-1}} \times 100\%$
<i>ROI</i>	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total aktiva}}$

b. Perspektif Pelanggan

Tujuan strategik yang berkaitan dengan perspektif pelanggan adalah dengan meningkatkan mutu pelayanan agar dapat memuaskan dan terjangkau bagi lapisan masyarakat. Kepuasan pasien dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kualitas pelayanan Rumah Sakit Islam Purwokerto yang meliputi pelayanan tenaga medis dan non medis, pelayanan administrasi, serta kelengkapan fasilitas fisik (misalnya gedung, pengaturan tataletak ruangan kantor taman, toilet) dan fasilitas pelayanan (misalnya UGD, Poliklinik, Bangsal Rawat Inap). Tolak ukur yang akan digunakan dalam perspektif pelanggan adalah *customer retention*, *customer acquisition*, dan tingkat kepuasan pasien.

1. *Customer Retention* :

Yaitu kemampuan mempertahankan pelanggan (pasien) lama, memperlihatkan keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama ini merupakan langkah awal untuk dapat meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar.

2. *Customer Acquisition* :

Yaitu tingkat perolehan pelanggan (pasien) baru, memperlihatkan keberhasilan usaha dalam menarik pelanggan baru. Peningkatan *customer acquisition* dapat digunakan pula untuk meningkatkan pangsa pasar.

3. Tingkat Kepuasan Pasien

Retention and acquisition ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Tolak ukur ini dilakukan dengan mengadakan survey, menyebarkan kuesioner untuk mengetahui seberapa tingkat kepuasan pasien terhadap rumah sakit.

Tabel 4.2
Perspektif Pelanggan

Tolak Ukur	Keterangan
Customer Retention	$= \frac{\text{Jumlah Pasien Lama thn } x}{\text{Jumlah Pasien Lama thn }_{x-1}} \times 100\%$
Customer Acquisition	$= \frac{\text{Jumlah Pasien Baru } x}{\text{Jumlah Pasien}} \times 100\%$
Tingkat Kepuasan Pelanggan (pasien)	kepuasan pasien dengan kuesioner

c. **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Tujuan strategik yang dilakukan pada Perspektif Proses Bisnis Internal adalah meningkatkan daya saing melalui keunggulan operasional agar dapat mewujudkan RSI Purwokerto yang berkualitas, lengkap dan paripurna. Pelayanan yang baik dan berkualitas diharapkan mampu menambah pendapatan bagi RSI Purwokerto. Masyarakat umumnya sudah mengetahui keandalan Rumah Sakit Islam Purwokerto dalam tindakan pembedahan (operasi). Jumlah Pasien yang dirujuk ke RSI mengindikasikan bahwa prasarana yang disediakan dan pelayanan yang diberikan RSI memadai.

1. **Pertumbuhan Tindakan Operasi**

Tolak ukur ini digunakan untuk mengetahui pertumbuhan tindakan operasi yang dilakukan setiap tahunnya. Semakin meningkatnya tindakan operasi yang dilakukan rumah sakit mengindikasikan rumah sakit mampu memberikan pelayanan terbaik sehingga masyarakat memilih melakukan operasi di rumah sakit tersebut.

2. **Jumlah Pasien Rujukan**

Tolak ukur ini digunakan untuk mengetahui persentase jumlah pasien rujukan yang masuk ke Rumah Sakit Islam Purwokerto setiap tahunnya. Semakin meningkatnya jumlah pasien yang dirujuk ke Rumah Sakit Islam Purwokerto semakin baik.

Tabel 4.3
Perspektif Bisnis Internal

Tolak ukur	Keterangan
Pertumbuhan Tindakan Operasi	$\frac{(\text{Jml Operasi thn } x - \text{Jml Operasi Thn } x - 1)}{\text{Jml Operasi thn } x - 1} \times 100\%$
Jumlah Pasien Rujukan	$\frac{\text{Jumlah pasien rujukan masuk}}{\text{Jml pasien}} \times 100\%$

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan strategis yang digunakan pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah meningkatkan produktivitas dan kemampuan karyawan agar terwujud keunggulan jangka panjang melalui sumber daya manusia yang profesional dan berkomitmen. Maka dari itu tolak ukur yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. *Separation rate*

Tolak ukur ini digunakan untuk mengetahui karyawan yang keluar di RSI Purwokerto. Organisasi yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pegawainya untuk seterusnya untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

2. Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

Tolak ukur ini digunakan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin banyak dan seringnya karyawan yang mengikuti pelatihan maka menandakan semakin tingginya kualitas profesionalisme SDM di Rumah Sakit Islam Purwokerto

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui kepuasan karyawan, rumah sakit perlu survey secara regular. Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan RSI Purwokerto.

Tabel 4.4.
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tolak ukur	Keterangan
<i>Separation rate</i>	$\frac{\text{Tenaga kerja yang keluar}}{\text{Jml rata - rata karyawan}} \times 100\%$
Persentase jumlah karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan	$\frac{\text{Jml kary. yg mengikuti pend \& pelat}}{\text{Jml Karyawan}} \times 100\%$
Kepuasan Karyawan	Tingkat kepuasan karyawan dengan kuesioner

4.1.4 Menentukan Target dari Tolak Ukur-Tolak Ukur

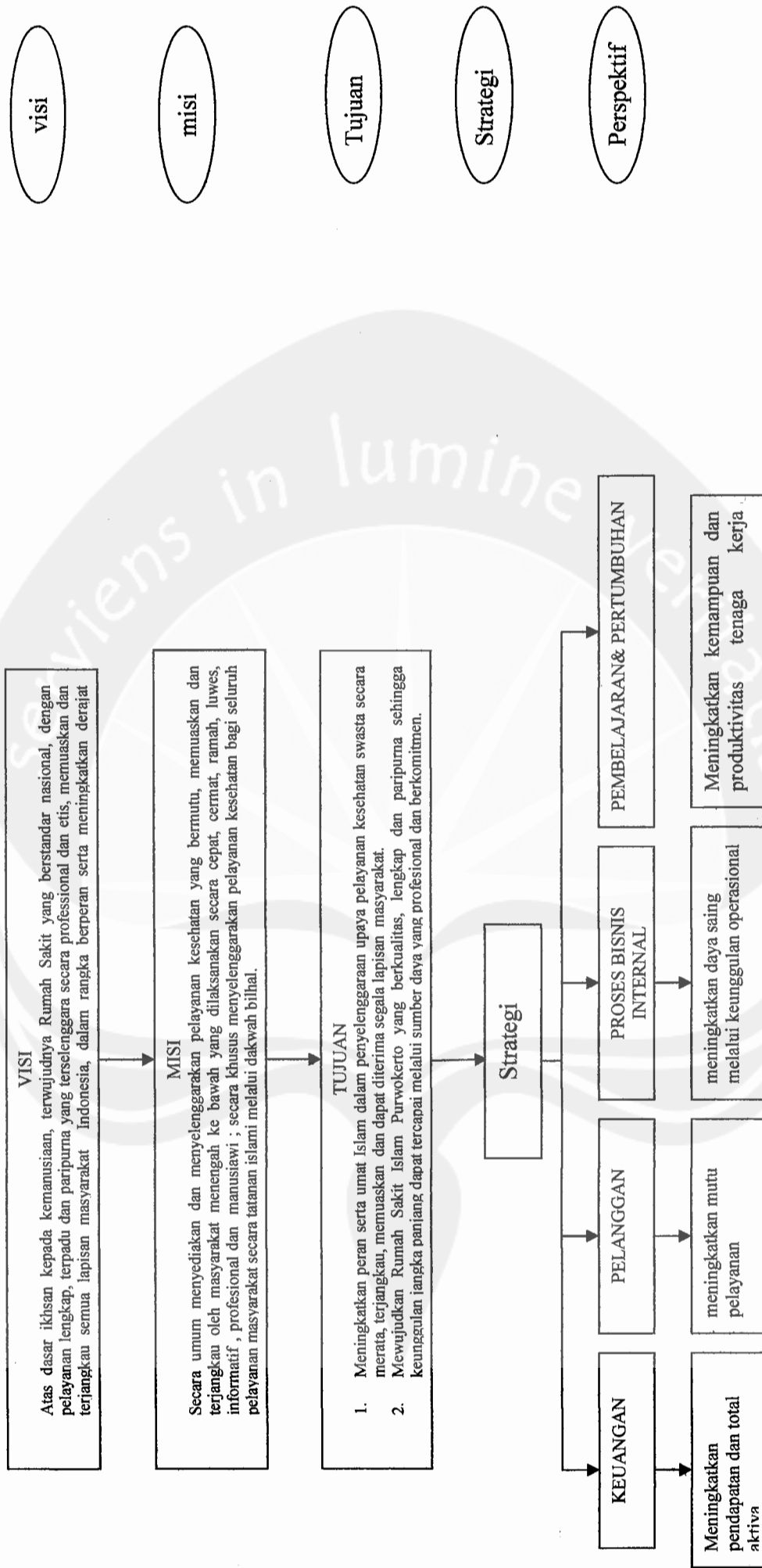
Dalam sistem manajemen, khususnya proses perencanaan strategis, penyusunan target adalah bagian tak terpisahkan dari *scorecard* itu sendiri. Target ini juga sangat penting bagi manajemen dalam mengkomunikasikan apa yang diinginkannya kepada karyawan. Pada Rumah Sakit Islam Purwokerto target diturunkan langsung dari kinerja yang dicapai dalam periode sebelumnya dan disesuaikan dengan perubahan kondisi lingkungan perusahaan.

Tabel 4.5
Penentuan Target Masing-masing Tolak Ukur

Tolak Ukur	Target (tahunan)
Pertumbuhan Pendapatan	15 %
ROI	2,5%
Customer Retention	90 % pasien lama dapat

	dipertahankan
Customer Acquisition	60 %
Tingkat Kepuasan Pelanggan	rata-rata memperoleh 3
Pertumbuhan Tindakan Operasi	2,5%
Jumlah Pasien Rujukan	7,5%
Separation Rate	3 %
Jml Karyawan yang mengikuti Pelatihan	20 %
Tingkat Kepuasan Karyawan	rata-rata memperoleh 3

Tahap Penyusunan *Balanced Scorecard* RSI Purwokerto



visi

misi

Tujuan

Strategi

Perspektif

Tabel 4.7
Rancangan *Balanced Scorecard* Rumah Sakit Islam Purwokerto

Perspektif	Tujuan	Sasaran strategik	Tolak Ukur	Target	Inisiatif strategik	Hasil	Penyimpangan	Penilaian
Keuangan	Kelangsungan hidup rumah sakit	Peningkatan pendapatan sebesar 15 % per tahun selama 3 tahun ke depan	Pertumbuhan pendapatan	15%	Mengadakan kerja sama dengan asuransi kesehatan			
		Peningkatan total aktiva	ROI	2,5%				
Pelanggan	Memuaskan dan terjangkau masyarakat	Meningkatkan mutu pelayanan	1. Customer retention	90 %	1. Kunjungan rumah bagi pasien yang masih dalam pengawasan, tanpa dipungut biaya 2. Penyuluhan kesehatan masyarakat bagi pasien/pemunggu pasien 3. Survey kepuasan pasien dan dievaluasi secara berkala 4. Klinik Keluarja melalui RRI dan Radio Swasta seminggu sekali. 5. Berbagai kegiatan senam gratis(senam			
			2. Customer acquisition	60 %				
			3. Tingkat kepuasan pasien	Mean = 3				

Proses Bisnis Internal	Mewujudkan RSI Purwokerto yang berkualitas, lengkap dan paripurna.	Meningkatkan daya saing melalui keunggulan operasional	1.Pertumbuhan tindakan operasi 2.Jumlah pasien rujukan	2,5% 7,5%	1..Mengikuti akreditasi Rumah Sakit 2..Membuka diri terhadap kritik dan saran.	manula, senam kebugaran dan senam hamil) yang dilakukan secara berkala. 6. Pelayanan Posyandu setiap sebulan sekali.	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Terwujudnya keunggulan jangka panjang melalui sumber daya manusia yang profesional dan berkomitmen	Meningkatkan produktivitas Meningkatkan kemampuan karyawan	1.Tingkat kepuasan karyawan 2.Separation rate 3.Jumlah karyawan yang di didik dan dilatih	Mean = 3 5% 20 %	1. Penataan kembali pembagian tugas sesuai tingkat pendidikan, bakat dan minatnya 2.Mengirim karyawan untuk mengikuti seminar, pendidikan dan pelatihan		

Sumber : Data diolah

4.2 Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Setelah menentukan tolak ukur masing-masing perspektif dan menentukan target/standar untuk masing-masing tolak ukur maka akan dilakukan penilaian kinerja dengan BSC.

4.2.1 Mengolah Data yang Diperoleh dari Rumah Sakit Islam Purwokerto

1. Perspektif Keuangan

a. Pertumbuhan Pendapatan

Persentase pertumbuhan pendapatan RSI Purwokerto pada tahun 2005 adalah sebagai berikut

Tabel 4.7
Pertumbuhan Pendapatan

Tahun	Pendapatan	Pertumbuhan pendapatan
2005	Rp3.314.525.514	5,03%

Sumber: Data Internal RSI Purwokerto

Pada tahun 2005 pertumbuhan pendapatan RSI Purwokerto sebesar 5,03%..

b. *ROI (Return On Investment)*

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih berdasarkan total aktiva yang dimiliki. Hasil perhitungan ROI disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.8
Return On Investment (ROI)

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI
2005	Rp 36.733.000	Rp 3.745.925.683	0,98%

Sumber: Data Internal Rumah Sakit Islam Purwokerto

Berdasarkan tabel diatas *Return on Investment* Rumah Sakit Islam Purwokerto pada tahun 2005 sebesar 0,98%.

2. Perspektif Pelanggan

a. *Customer Retention*

Customer retention merupakan kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan pasien lama. Hasil perhitungan *customer retention* disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9
Customer Retention

Tahun	Jumlah Pasien Lama	<i>Customer Retention</i>
2004	2525	-
2005	2507	99,28%

Sumber: Data Internal Rumah Sakit Islam Purwokerto

Berdasarkan tabel 4.9 di atas terlihat bahwa pengukuran *customer retention* pada Rumah Sakit Islam Purwokerto pada tahun 2005 sebesar 99,28%. Kepuasan konsumen merupakan salah satu faktor menjaga loyalitas pasien, semakin tinggi tingkat kepuasan pasien yang diperoleh dari rumah sakit maka akan semakin tinggi pula loyalitasnya terhadap rumah sakit tersebut.

b. *Customer Acquisition*

Customer acquisition merupakan tingkat keberhasilan rumah sakit dalam mencari pasien baru. Hasil perhitungan *customer acquisition* disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Customer Acquisition

Tahun	Jumlah Pasien Baru	Jumlah Pasien	<i>Customer Acquisition</i>
2005	2599	5106	50,90%

Sumber: Data Internal Rumah Sakit Islam Purwokerto

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa customer acquisition RSI Purwokerto pada tahun 2005 sebesar 50,90%. Pada tahun 2005 terjadi penurunan jumlah pasien baru yang dikarenakan adanya ASKIN dimana pasien sama sekali tidak dipungut biaya padahal pangsa pasar RSI Purwokerto adalah menengah ke bawah.

c. Tingkat Kepuasan Pasien

Tingkat kepuasan pasien diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada para pasien. Pengukuran kepuasan pasien menggunakan alat ukur lima dimensi kualitas pelayanan. Alat ukur ini berupa kuesioner yang terdiri dari lima dimensi pokok yaitu: 1) *Tangibles* atau bukti langsung, 2) *Reliability* atau keandalan, 3) *Responsiveness* atau daya tanggap, 4) *Assurance* atau jaminan, dan 5) *Emphatic* atau empati,

Kuesioner diberikan kepada 50 orang responden yang merupakan pasien Rumah Sakit Islam Purwokerto. Data kuesioner ditabulasi yang selanjutnya dianalisis dengan statistik deskriptif, yaitu mean, standar deviasi, minimum, dan maximum. Hasil analisis kuesioner kepuasan pasien disajikan pada tabel 4.11:

Tabel 4.11
Kepuasan Pasien

Dimensi	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
<i>Reliability</i>	2,60	5,00	4,2440	0,51475
<i>Assurance</i>	2,40	5,00	4,1960	0,51029
<i>Tangibles</i>	3,50	5,00	4,2500	0,43154
<i>Emphaty</i>	1,60	5,00	4,1840	0,57263
<i>Responsiveness</i>	2,75	5,00	4,1650	0,47005
Total	2,52	5,00	4,2078	0,47857

Sumber: Data kuesioner diolah

Berdasarkan tabel 4.11 diketahui bahwa dimensi *reliability* atau kehandalan diperoleh *mean* sebesar 4,244. Hal ini berarti bahwa pasien merasa puas dengan Rumah Sakit Islam Purwokerto sebagai tempat yang dapat diandalkan untuk pelayanan kesehatan. Pelayanan yang handal tersebut diindikasikan dengan Rumah sakit Islam Purwokerto memberikan diagnosis dan terapi yang tepat kepada pasien; Dokter menyediakan waktu yang cukup untuk konsultasi kesehatan dengan pasien; Rumah Sakit Islam Purwokerto menyediakan waktu pemeriksaan yang sesuai dengan jadwal; Dokter memberikan obat yang tepat kepada pasien; jika pasien mempunyai masalah administrasi, maka karyawan akan melayani dengan baik.

Dimensi *assurance* atau jaminan memiliki *mean* sebesar 4,196. Hal ini berarti pasien juga merasa puas dengan jaminan keamanan pelayanan kesehatan di Rumah sakit Islam Purwokerto. Jaminan pelayanan tersebut diindikasikan oleh Dokter dan perawat bersikap ramah dan sopan; Karyawan non medis (bagian pendaftaran, Apoteker, Kasir, Satpam, petugas parkir dan karyawan lain) bersikap ramah dan sopan; Dokter dan perawat mempunyai ketrampilan dan pengetahuan yang baik; Rumah Sakit Islam Purwokerto mempunyai reputasi dan prestasi cukup baik; dan Rumah Sakit Islam Purwokerto memiliki keamanan yang terjamin.

Dimensi *tangibles* atau bukti langsung diperoleh *mean* sebesar 4,25. Hal ini berarti bahwa konsumen merasa puas dengan fasilitas fisik, perlengkapan, dan penampilan karyawan Rumah Sakit Islam Purwokerto. Kualitas pelayanan berdasarkan dimensi *tangibles* diindikasikan dengan Rumah Sakit Islam Purwokerto memiliki fasilitas fisik (misalnya gedung, pengaturan tataletak ruangan, kantor, taman, toilet) yang baik termasuk kebersihan dan kenyamanannya; Rumah Sakit

Islam Purwokerto memiliki fasilitas pelayanan medik yang baik (misalnya UGD, Poliklinik, ICU, Bangsal Rawat Inap); Rumah Sakit Islam Purwokerto memiliki fasilitas penunjang medis, misalnya Radiology, Fisioterapi, Apotek, Laboratorium, di Rumah Sakit Islam Purwokerto yang lengkap; dan penampilan staf medis maupun non medis terlihat rapi.

Dimensi *emphaty* atau empati memiliki *mean* sebesar 4,184. Hal ini berarti pasien merasa puas atas empati yang diberikan oleh Rumah Sakit Islam Purwokerto. Bentuk empati yang diberikan oleh Rumah Sakit Islam Purwokerto adalah biaya berobat di Rumah Sakit Islam Purwokerto relatif lebih murah; pasien memperoleh kemudahan dalam melakukan proses pendaftaran, pembelian obat dan melakukan pelayanan; Dokter dan perawat menjalin komunikasi yang baik dengan pasiennya; Rumah Sakit Islam Purwokerto memiliki kepedulian dalam meningkatkan kualitas pelayanan; dan jam buka klinik dan jadwal praktek Dokter tepat waktu dan sesuai.

Mean untuk dimensi *responsiveness* atau daya tanggap adalah sebesar 4,165. Hal ini berarti bahwa pasien merasa puas terhadap pelayanan karyawan dalam merespon permintaan pasien dengan memberikan pelayanan yang cepat dan baik. Bentuk *responsiveness* yang diberikan oleh Rumah Sakit Islam Purwokerto yaitu paramedis (Dokter/Perawat) selalu siap bila diperlukan; pasien ditangani dengan cepat, tepat, dan bersahabat; memberikan perhatian yang tinggi terhadap keluhan pasien; karyawan tetap melayani pasien walaupun mereka sedang sibuk.

Secara keseluruhan diperoleh *mean* total sebesar 4,2078. Hal ini berarti bahwa tingkat kepuasan pasien adalah puas yang dinilai dari kualitas pelayanan berdasarkan dimensi *tangibles*, dimensi *reliability*, dimensi *responsiveness*,

dimensi *assurance*, dan dimensi *emphaty*. Berdasarkan hasil penilaian pasien ini, maka diharapkan kepada Rumah Sakit Islam Purwokerto untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanannya agar pasien merasa semakin puas menggunakan jasa pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Islam Purwokerto.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

a. Pertumbuhan Tindakan Operasi

Hasil perhitungan persentase pertumbuhan tindakan operasi disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Pertumbuhan Tindakan Operasi

Tahun	Jumlah Tindakan Operasi	Pertumbuhan Tindakan Operasi
2005	544	-2,75%

Sumber: Data Internal Rumah Sakit Islam Purwokerto

Berdasarkan tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa persentase pertumbuhan tindakan operasi persentase RSI Purwokerto pada tahun 2005 sebesar -2,75%.

b. Jumlah Pasien Rujukan

Perbandingan jumlah pasien rujukan yang masuk dari Puskesmas, dokter yang bersangkutan atau rumah sakit lain perlu diukur untuk mengetahui perkembangan tambahan pendapatan selain pasien umum. Hasil perhitungan persentase tersebut disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.13
Jumlah Pasien Rujukan

Tahun	Jumlah Pasien Rujukan	Jumlah Pasien	Persentase
2005	468	5.106	9,16%

Sumber: Data Internal Rumah Sakit Islam Purwokerto

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa jumlah pasien rujukan yang masuk ke Rumah Sakit Islam Purwokerto pada tahun 2005 sebesar 9,16%.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. *Separation Rate*

Separation Rate digunakan untuk mengetahui tingkat perputaran karyawan yang keluar dari Rumah Sakit Islam Purwokerto. Hasil perhitungan *separation rate* disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Separation Rate

Tahun	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan yang keluar	<i>Separation Rate</i>
2005	105	9	8,57%

Sumber: Data Internal Rumah Sakit Islam Purwokerto

Berdasarkan tabel 4.14 di atas terlihat bahwa *Separation Rate* di Rumah Sakit Islam Purwokerto pada tahun 2005 sebesar 8,57%. Alasan yang dikemukakan oleh tenaga kerja yang keluar adalah mereka diterima sebagai PNS, mengikuti pasangan(suami) dinas luar daerah/pulau.

Loyalitas karyawan disebabkan pula karena adanya pemberian jaminan kesehatan dan keselamatan kerja. Apabila karyawan merasa puas dengan gaji dan fasilitas serta senang dengan pekerjaannya maka akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

b. Jumlah Karyawan yang Dididik dan Dilatih

Hasil perhitungan persentase karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.15
Jumlah Karyawan yang Dididik dan Dilatih

Tahun	Jumlah Karyawan yang Diklat	Jumlah Karyawan	Persentase
2005	73	105	69,52%

Sumber: Data Internal Rumah Sakit Islam Purwokerto

Rumah Sakit Islam Purwokerto memiliki kemampuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi para karyawan. Pelatihan yang diadakan adalah pelatihan yang berguna untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan tabel 4.15, persentase karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan di Rumah Sakit Islam Purwokerto pada tahun 2005 sebesar 69,52%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa manajemen Rumah Sakit Islam Purwokerto peduli terhadap perkembangan kemampuan dan keterampilan para karyawannya. Pihak manajemen Rumah Sakit Islam Purwokerto menyadari bahwa peningkatan kemampuan dan keterampilan para karyawan akan berdampak juga pada kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada pasien.

menjadi pemimpin kelompok (mean = 3,40). Karyawan merasa cukup puas dengan kesempatan yang diberikan untuk pengembangan diri (mean = 3,93). Karyawan merasa cukup puas dengan pemimpin yang memiliki kecakapan dan kewibawaan dalam menghadapi karyawan (mean = 3,33). Karyawan merasa cukup puas dengan pemimpin yang memiliki kecakapan dalam mengambil keputusan (mean = 3,30). Karyawan merasa cukup puas dengan pimpinan yang menghargai pendapat/masukan yang diberikan karyawan dan mewujudkannya dalam bentuk pelaksanaan (mean = 3,53). Karyawan merasa cukup puas dengan pimpinan yang memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap cara kerja karyawan (mean = 3,40). Karyawan merasa cukup puas dengan pimpinan yang mau menerima saran dan kritik sehubungan pekerjaan yang dikerjakan (mean = 3,70). Karyawan merasa cukup puas dengan perhatian yang cukup pada kondisi lingkungan kerja karyawan (mean = 3,53). Karyawan merasa cukup puas dengan pelaksanaan sistem gaji yang berlaku (mean = 3,30). Karyawan merasa cukup puas dengan sistem pemberian tunjangan yang berlaku (mean = 3,17). Karyawan merasa puas dengan waktu istirahat yang disediakan (mean = 4,00). Karyawan merasa cukup puas dengan penghargaan dan pujian bilamana karyawan mengerjakan tugas dengan baik (mean = 3,60). Karyawan merasa cukup puas dengan bakat dan kecakapan karyawan yang mendukung dalam pekerjaan (mean = 3,70). Karyawan merasa cukup puas karena tidak mengalami masalah kerja yang berarti dengan karyawan lain (mean = 3,47).

c. Kepuasan Karyawan

Hasil analisis kuesioner kepuasan karyawan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.16
Kepuasan Karyawan

Kepuasan	Mean	Standar deviasi
Kesempatan karyawan untuk mengerjakan tugas secara mandiri	3,77	0,97
Kesempatan karyawan untuk tampil menjadi pemimpin kelompok	3,40	1,04
Kesempatan untuk pengembangan diri	3,93	0,83
Pemimpin memiliki kecakapan dan kewibawaan dalam menghadapi karyawan	3,33	1,09
Pemimpin memiliki kecakapan dalam mengambil keputusan	3,30	1,06
Pimpinan menghargai pendapat/ masukan yang diberikan karyawan dan mewujudkannya dalam bentuk pelaksanaan	3,53	0,97
Pimpinan memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap cara kerja karyawan	3,40	1,00
Karyawan mau menerima saran dan kritik pimpinan sehubungan pekerjaan yang dikerjakan	3,70	0,75
Perhatian yang cukup pada kondisi lingkungan kerja karyawan	3,53	0,82
Pelaksanaan sistem gaji yang berlaku sudah cukup adil dan memuaskan	3,30	1,18
Sistem pemberian tunjangan yang berlaku sudah cukup memuaskan	3,17	1,05
Waktu istirahat yang disediakan cukup mendukung kondisi anda	4,00	0,91
Penghargaan dan pujian bilamana karyawan mengerjakan tugas dengan baik.	3,60	0,93
Bakat dan kecakapan karyawan cukup mendukung dalam pekerjaan	3,70	0,70
Mengalami masalah kerja yang berarti dengan karyawan lain	3,47	0,94
Total kepuasan	3,54	0,57

Sumber: Data kuesioner diolah

Berdasarkan tabel 4.16 diketahui bahwa karyawan merasa cukup puas dengan kesempatan yang diberikan untuk mengerjakan tugas secara mandiri (mean = 3,77). Karyawan merasa cukup puas dengan kesempatan yang diberikan untuk tampil

4.2.2 Membandingkan Data yang Diolah dengan Target yang Ingin Dicapai pada Tolak Ukur-Tolak Ukur Setiap Perspektif *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja RSI dengan membandingkan hasil pengukuran dengan target yang telah ditetapkan. Dari hasil perhitungan dalam keempat perspektif BSC tersebut, kemudian akan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan (Lihat tabel 4.17).



Tabel 4.17
Scorecard Rumah Sakit Islam Purwokerto

Perspektif	Tujuan	Sasaran strategis	Tolak Ukur	Target	Inisiatif strategis	Hasil	Penyimpangan	Penilaian
Keuangan	Kelangsungan hidup rumah sakit	Peningkatan pendapatan sebesar 15 % per tahun selama 3 tahun ke depan	Pertumbuhan pendapatan	15 %	Mengadakan kerja sama dengan asuransi kesehatan.	5,03%	-9,97%	-
		Peningkatan total aktiva	ROI	2,5%		0,98%	-1,52%	-
Pelanggan	Memuaskan dan terjangkau masyarakat	Meningkatkan mutu pelayanan	1. Customer retention 2. Customer acquisition 3. Tingkat kepuasan pasien	90 % 60 % Mean = 3	1.Kunjungan rumah bagi pasien yang masih dalam pengawasan, tanpa dipungut biaya 2.Penyuluhan kesehatan masyarakat bagi pasien/penunggu pasien 3.Survey kepuasan pasien dan dievaluasi secara berkala 4. Klinik Keluarga melalui RRI dan Radio Swasta seminggu sekali. 5.Berbagai kegiatan senam gratis/senam	99,28% 50,9% Mean =4,20	+9,28% -9,1% +1,2	+ - +

							manula, senam kebugaran dan senam hamil) yang dilakukan secara berkala.					
Proses Bisnis Internal	Mewujudkan RSI Purwokerto yang berkualitas, lengkap dan paripurna.	Meningkatkan daya saing melalui keunggulan operasional	1. Pertumbuhan tindakan operasi 2. Jumlah pasien rujukan	2,5% 7,5%	1. Mengikuti akreditasi Rumah Sakit 2. Membuka diri terhadap kritik dan saran.	-2,75% 9,16%	5,25% +1,66%	-	+			
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Terwujudnya keunggulan jangka panjang melalui sumber daya manusia yang profesional dan berkomitmen	Meningkatkan produktivitas	1. Tingkat kepuasan karyawan 2. Separation rate 3. Jumlah karyawan yang di didik dan dilatih	Mean = 3 5%	1. Penataan kembali pembagian tugas sesuai tingkat pendidikan, bakat dan minatnya	Mean = 3,54 8,57%	+0,54 3,57%	+	-			
		Meningkatkan kemampuan karyawan		20%	2. Mengirim karyawan untuk mengikuti seminar, pendidikan dan pelatihan	69,52%	+49,52%	+				

Sumber : Data diolah

a. Perspektif Keuangan

Dari hasil perbandingan dapat terlihat bahwa kinerja RSI Purwokerto pada Perspektif Keuangan tahun 2005 menunjukkan kinerja yang kurang baik. Tolak ukur Pertumbuhan Pendapatan dan *Return on Investment* menunjukkan penilaian negatif dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan.

Pada tolak-ukur pertumbuhan pendapatan tahun 2005 belum memenuhi target yang telah ditetapkan, yaitu hanya sebesar 5,03% sementara target yang sudah ditetapkan sebesar 15% dikarenakan jumlah pasiennya yang memang masih sedikit, bahkan pada bulan-bulan tertentu terjadi penurunan pendapatan yang sangat dirasakan terutama memasuki tahun ajaran baru karena dana untuk pengobatan tersebut dialihkan untuk dana pendidikan sekolah.

Pada tolak ukur *Return on Investment* tahun 2005 belum memenuhi target yang telah ditentukan yaitu hanya sebesar 0,98% sementara target yang ditentukan sebesar 2,5%. Hal ini dikarenakan laba RSI Purwokerto yang memang masih kecil, bahkan pada tahun-tahun sebelumnya masih mengalami kerugian. Adanya biaya tetap terutama biaya gaji pegawai yang dirasakan sangat memberatkan RSI Purwokerto sementara jumlah pasiennya masih sedikit sedangkan rumah sakit, klinik, dan alternatif jasa kesehatan lainnya semakin menjamur .

b. Perspektif Pelanggan

Dari hasil perbandingan dapat terlihat bahwa kinerja RSI Purwokerto pada perspektif pelanggan cukup baik. Penilaian pada tolak ukur *customer acquisition* belum memenuhi target yang telah ditetapkan. Sedangkan pada tolak ukur kepuasan pasien juga telah memenuhi, bahkan melebihi target yang telah ditetapkan, demikian juga penilaian pada tolak ukur *customer retention* telah memenuhi target yang telah ditetapkan

Pada tolak ukur *customer retention* sudah memenuhi target yang telah ditetapkan, yaitu sebesar 99,28% sementara target yang ditetapkan sebesar 90%. Hal ini dikarenakan pasien puas terhadap pelayanan yang diberikan RSI Purwokerto. Kepuasan konsumen merupakan salah satu faktor menjaga loyalitas pasien, semakin tinggi tingkat kepuasan pasien yang diperoleh dari rumah sakit maka akan semakin tinggi pula loyalitasnya terhadap rumah sakit tersebut.

Pada tolak ukur *customer acquisition* dinilai belum memenuhi target yang telah ditetapkan. Kendala yang cukup berarti terdapat pada lokasi RSI Purwokerto yang letaknya masuk ke dalam gang, sehingga tidak semua orang mengerti bahwa ternyata ada Rumah Sakit di daerah tersebut. Untuk masyarakat yang sudah tahu letak RSI Purwokerto, mereka malah merasa nyaman berada disana karena jauh dari kebisingan kota dan pelayanan yang baik dari RSI Purwokerto. Pada tahun 2005 terjadi penurunan jumlah pasien baru yang dikarenakan adanya program ASKIN dimana pasien sama sekali tidak dipungut biaya padahal segmen pasar RSI

Purwokerto adalah kelas menengah ke bawah. Berdasarkan pengamatan diperoleh kenyataan bahwa jumlah pasien RS Swasta lainnya juga turun, namun karena pegawainya kebanyakan pegawai tidak tetap maka biaya tetapnya juga tidak banyak dikeluarkan dengan percuma.

Pada tolak ukur Kepuasan Pelanggan dinilai telah memenuhi, bahkan melebihi target yang telah ditetapkan. Mean yang dicapai sebesar 4,2 sementara target yang ditetapkan sebesar 3. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan pasien, diantaranya tidak ada pembayaran uang muka (*pra service*), obat berlebih/tidak dipakai dapat dikembalikan (dibeli lagi oleh RS), melayani pasien miskin / pasien tidak mampu baik di IGD maupun Poliklinik, tidak adanya restrukturisasi tagihan, kunjungan rumah bagi pasien yang masih dalam pengawasan, tanpa dipungut biaya, penyuluhan kesehatan masyarakat bagi pasien/penunggu pasien, bimbingan rohani Islam bagi pasien dan penunggu pasien, dan lain-lain.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari hasil perbandingan dapat diketahui bahwa kinerja RSI Purwokerto pada perspektif Proses Bisnis Internal dinilai kurang baik. Pada tolak ukur pertumbuhan tindakan operasi belum memenuhi target yang telah ditetapkan sedangkan tolak ukur jumlah pasien rujukan yang sudah memenuhi target yang telah ditetapkan.

Tindakan pembedahan (operasi) adalah salah satu keunggulan yang dimiliki RSI Purwokerto. Keunggulan tersebut dikarenakan oleh adanya dokter spesialis bedah yang sudah terkenal sejak dahulu kala yang tidak