

## Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit

Luthfiatin Najwa<sup>1\*</sup>, Nuryakin<sup>2</sup>, Nur Hidayah<sup>3</sup>

\*Correspondence Author: [luthfiatinnajwa@gmail.com](mailto:luthfiatinnajwa@gmail.com)

<sup>1</sup>Magister Manajemen Administrasi Rumah Sakit UMY, Yogyakarta, Indonesia

<sup>2</sup>Magister Manajemen Administrasi Rumah Sakit UMY, Yogyakarta, Indonesia

<sup>3</sup>Magister Manajemen UMY, Yogyakarta, Indonesia

### INDEXING

#### Keywords:

Strategic Plan;  
Customer's  
Perspective;  
Balanced  
Scorecard

### ABSTRACT

*A strategic plan helps an organization perform better, facilitates strategy development and implementation, and becomes more sensitive to customer and market needs. A strategic planning plan with a balanced scorecard can translate the strategy and vision into the operational objectives of the organization. This study used descriptive method with secondary data in the form of strategic plans for RSUD X and RSUP Y as well as reports on the performance's accountability of government agencies in RSUD X and RSUP Y. According to this study, it is discovered that the achievement of the customer's satisfaction index indicator for RSUD X has reached the target which is equivalent to 100.4% with adequately effective performance in implementing strategic targets from the customer's perspective and the number for RSUP Y is 97% (has reached the target) with ineffective performance due to unclear customer strategic goals in the strategic plans made by the hospital.*

### Kata kunci:

Rencana Strategis;  
Perspektif  
Pelanggan;  
Balanced  
Scorecard;

Rencana strategis membantu sebuah organisasi dalam melakukan tugasnya dengan lebih baik, memfasilitasi pengembangan strategi dan implementasi, serta menjadi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan dan pasar. Rencana penyusunan strategis dengan *balanced scorecard* dapat menerjemahkan strategi dan visi menjadi tujuan operasional organisasi. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan data sekunder berupa rencana strategis RSUD X dan RSUP Y serta laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di RSUD X dan RSUP Y. Dari penelitian ini diketahui bahwa capaian indikator indeks kepuasan pelanggan RSUD X sudah mencapai target yang setara 100,4% dengan Kinerja yang cukup efektif dalam implementasi sasaran strategis perspektif pelanggan dan RSUP Y sebesar 97% (sudah mencapai target) namun dengan kinerja yang kurang efektif karena tidak jelasnya sasaran strategis pelanggan pada rencana strategis yang dibuat oleh rumah sakit.

### Article history

Received : 18 February 2021

Revised : 19 Maret 2021

Accepted : 20 April 2021

### PENDAHULUAN

Kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan semakin tinggi, sehingga kebutuhan akan jasa layanan kesehatan khususnya rumah sakit semakin tinggi pula. Untuk menjawab kebutuhan masyarakat akan hal tersebut, baik pemerintah atau swasta saat ini berlomba-lomba untuk memenuhi hal tersebut. Dalam lingkungan pasar yang sangat kompetitif saat ini di mana perusahaan memiliki peluang yang sama atau besar untuk mengakses sumber daya, nilai pelanggan sangat dibutuhkan untuk membuat diferensiasi antara perusahaan yang menawarkan produk/layanan serupa (Mcfarlane, 2013).

Nilai pelanggan didasarkan pada perspektif pelanggan, dengan mempertimbangkan apa yang mereka inginkan dan yakini akan mereka dapatkan dengan pembelian produk atau penggunaan jasa suatu organisasi (Tjiptono, 2014). Nilai pelanggan termasuk perspektif pelanggan merupakan elemen yang sangat penting dalam *balance scorecard* karena pelanggan merupakan kunci eksistensi perusahaan dalam bertahan di pasar, sehingga dibutuhkan perencanaan strategis yang baik agar rumah sakit dapat bertahan dalam kompetisi pasar. Namun perencanaan strategik ini masih menjadi masalah bagi manajemen rumah sakit karena berbagai kendala yang dihadapi untuk dapat menyusunnya dengan baik dan tepat (Brenes et al., 2008). Adanya berbagai kendala tersebut membuat perencanaan strategik belum optimal sebagai perangkat manajemen penting yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang berubah demikian cepat. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada evaluasi efektifitas rencana strategik pada sasaran strategis perspektif pelanggan di dua rumah sakit.

Perencanaan strategik merupakan perangkat manajemen penting yang dapat membantu organisasi dalam melakukan tugasnya dengan lebih baik (Bonn & Christodoulou, 1996). Manfaat dari kinerja yang unggul suatu perencanaan strategik adalah outcome bagi *stakeholders* rumah sakit, utamanya pelanggan, pegawai dan pemilik rumah sakit (Hidayah, 2018). Hasil dari penerapan strategi kinerja pemasaran perusahaan diantaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas perusahaan, Aspek yang berorientasi dengan hasil ini berfokus pada nilai-nilai pasar atau pelanggan (Gacsi & Zeman, 2013).

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* menyajikan pengukuran kinerja bisnis menyeluruh yang dapat mengorganisasikan kinerja tersebut (Kaplan and Norton 1996). Perspektif pelanggan fokus pada akuisisi, kepuasan, dan retensi pelanggan (Kaplan, 2009). Penilaian sasaran strategis perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* yaitu fasilitas untuk pasien dan keluarganya, kepuasan pasien dan tingkat keluhan pasien, sehingga ketiga hal tersebut menjadi *Key Performans Indicators* (KPI) dalam analisis strategis perspektif pelanggan (Rahimi et al., 2017). Dan faktor penting dalam perspektif pelanggan adalah kepuasan pasien, retensi pasien, dan akuisisi pasien (Gurd & Gao, 2007).

Tujuan dalam penelitian ini yaitu menganalisis capaian indikator perspektif pelanggan di RSUD X dan RSUP Y berdasarkan rencana strategis yang telah dibuat. Dengan harapan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu administrasi rumah sakit terkait dengan penelitian rencana strategis rumah sakit khususnya pada perspektif pelanggan.

#### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian yaitu metode deskriptif. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang didapatkan dari website resmi rumah sakit X dan Y, data tersebut meliputi dokumen rencana strategis RSUD X tahun 2014-2018, dokumen rencana strategis RSUP Y tahun 2015-2019, dokumen laporan kinerja instansi pemerintah di RSUD X tahun 2014-2018 dan dokumen laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah RSUP Y tahun 2015-2019. Pengumpulan data dilakukan dari September sampai dengan Desember

2020. Data dianalisis dengan melihat efektifitas rencana strategis setiap rumah sakit kemudian dibandingkan dengan teori yang ada saat ini. Dalam penelitian ini peneliti ingin menggambarkan efektifitas rencana strategis RSUD X tahun 2014-2018 dan RSUP Y tahun 2015-2019 pada sasaran strategis perspektif pelanggan.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil-hasil sebagai berikut:

#### **Implementasi Rencana Strategis (Renstra) RSUD X Tahun 2014-2018**

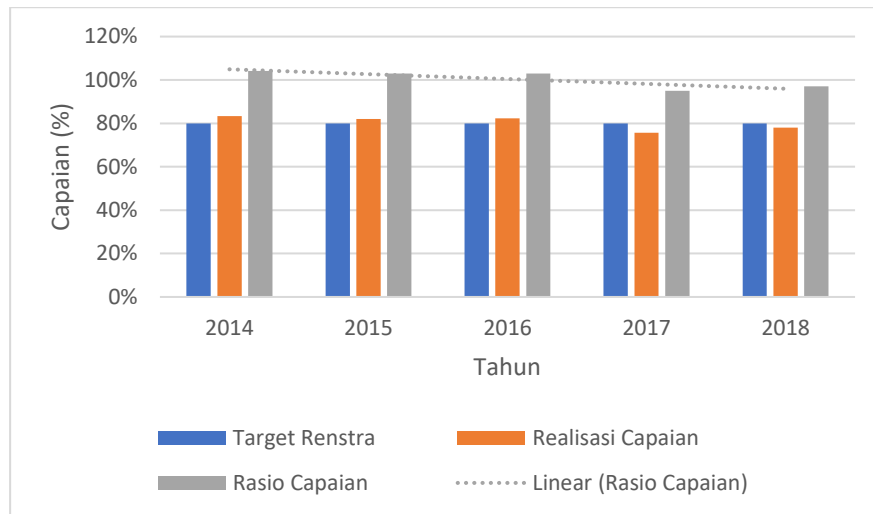
##### ***Kesesuaian indikator kinerja dengan rencana strategis (Renstra) RSUD X Tahun 2014-2018***

Dalam perjalanannya, rencana strategis RSUD X Tahun 2014-2018 terutama pada sasaran strategis perspektif pelanggan telah mengalami perubahan indikator yaitu pada tahun 2017. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah RSUD X Tahun 2017, diusulkan perubahan indikator pada sasaran strategis meningkatnya mutu pelayanan rumah sakit yaitu "Survey Kepuasan Masyarakat (SKM)" menjadi "Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)". Kedua indikator tersebut pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk mengukur kepuasan masyarakat, namun perubahan ini memperjelas definisi operasional dari indikator tersebut yang merupakan nilai atau indeks untuk menilai kepuasan masyarakat (*external customer's*) yang mendapat pelayanan di rumah sakit. Sedangkan berdasarkan Rencana Kinerja 2019 dilakukan perubahan Rencana Strategis terhadap indikator program yang tidak tercapai, namun pada indikator index kepuasan masyarakat (IKM) capaian tahun 2018 tidak memenuhi target 80% yaitu sebesar 74,41% tetapi masih dalam kategori B (Baik) dikarenakan perbedaan metode dan alat ukur IKM pada tahun 2017. Adapun standar penilaian yang digunakan yaitu pada tabel dibawah ini :

No	Nilai IKM	Nilai IKM Konversi	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	1,00 - 1,75	25,00 - 43,75	D	Tidak Baik
2	1,76 - 2,50	43,76 - 62,50	C	Kurang Baik
3	2,51 - 3,25	62,51 - 81,25	B	Baik
4	3,26 - 4,00	81,26 - 100,00	A	Sangat Baik

Kepuasan pasien merupakan indikator penting digunakan untuk mengukur kualitas dalam perawatan kesehatan dimana dapat menjadi indikator yang sangat efektif untuk mengukur keberhasilan dokter dan rumah sakit dalam menangani pasien (Prakash, 2010). Namun Survei kepuasan pasien hanyalah untuk penilaian kuantitatif dan tingginya tingkat kepuasan belum berarti bahwa pengalaman pasien dalam pelayanan rumah sakit bagus. Sehingga membutuhkan indikator lain dalam perhitungan perspektif pelanggan (Gillam & Siriwardena, 2014).

**Capaian Indikator Kinerja Utama Index Kepuasan Masyarakat (IKM) Tahun 2014 – 2018**



**Gambar.1 Capaian Indikator Kinerja Utama Index Kepuasan Masyarakat Tahun 2014-2018**

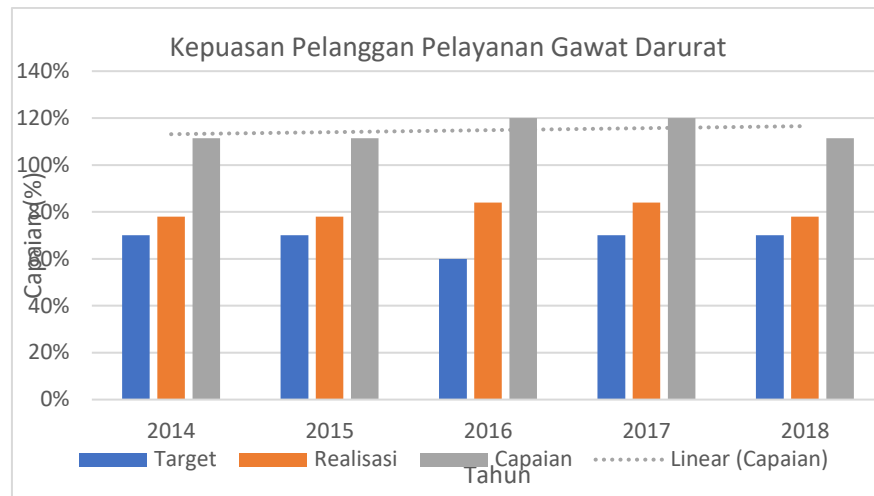
Berdasarkan gambar.1 Capaian IKU Index Kepuasan Masyarakat (IKM) RSUD X Tahun 2014-2018 sudah mencapai target rencana strategis dengan nilai capaian rata-rata yaitu 100,4%. Index Kepuasan Masyarakat pada tahun 2017-2018 tidak memenuhi capaian indikator kinerja kepuasan masyarakat terhadap unit pelayanan rumah sakit dikarenakan pada tahun 2018 RSUD X melaksanakan akreditasi JCI sehingga rumah sakit senantiasa melakukan perbaikan selama masa persiapan, proses, maupun setelahnya. Disamping itu meskipun pada tahun 2014 hingga 2016 telah memenuhi target capaian namun rasio capaian Index Kepuasan Masyarakat (IKM) terjadi penurunan selama empat tahun berturut-turut, yaitu tahun 2014 hingga 2018.

Akreditasi dapat memicu perubahan organisasi dan perubahan tersebut dapat menimbulkan dampak emosional dan psikologis bagi karyawan yang akan mempengaruhi proses perubahan organisasi (Greenfield & Braithwaite, 2008). Dalam penelitian Syahansyah (2017) mengenai *Change Management* di RSUD X menunjukkan hasil bahwa RSUD X belum siap dalam melakukan perubahan organisasi dalam hal pemenuhan standar akreditasi JCI, sehingga manajemen RSUD X perlu mempersiapkan perubahan organisasi. Hal tersebut agar nantinya perubahan organisasi tidak mempengaruhi kualitas pelayanan terhadap pasien dalam hal ini tingkat kepuasan pasien.

**Capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM)**

RSUD X dengan dukungan pemerintah provinsi Jawa Timur telah melakukan perbaikan sarana prasarana serta sistem pelayanan baik fisik maupun teknologi kesehatan. Sebagai usaha pemenuhan standar pelayanan yang baik untuk masyarakat di Wilayah Indonesia Timur dan khususnya di Jawa Timur yang memerlukan pelayanan kesehatan di RSUD X. Dalam penyusunan rencana strategis, RSUD X melihat sasaran strategis pelanggan berdasarkan kepuasan pelanggan di tiap unit pelayanan dengan didukung survei keluhan dan IKM.

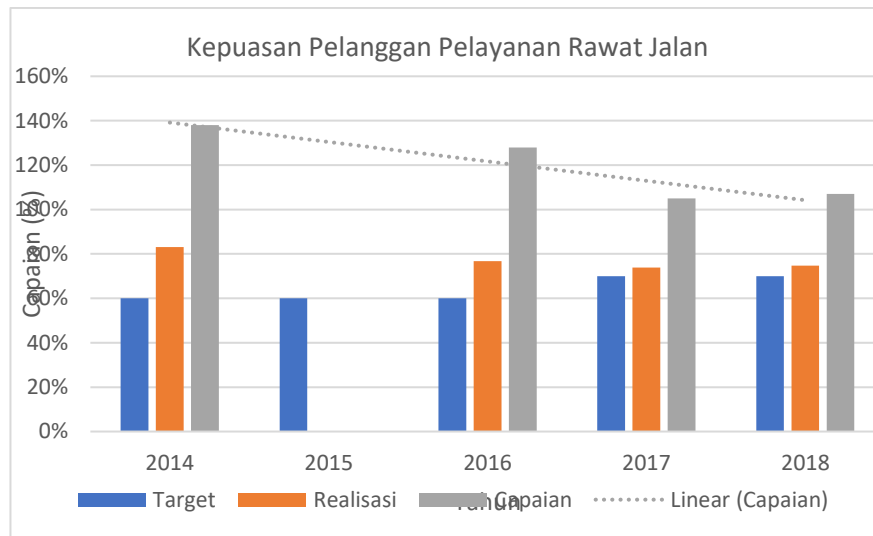
**Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Gawat Darurat**



**Gambar.2 Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Gawat Darurat**

Berdasarkan gambar.2 index kepuasan pelanggan di pelayanan gawat darurat sudah mencapai target dan semakin meningkat tiap tahunnya dibuktikan dengan pencapaian indikator lebih dari 100% setiap tahunnya dengan capaian rata-rata mencapai 114,84%. Namun hal ini tidak sejalan dengan jumlah kunjungan dan tindakan yang dilakukan IGD RSUD X tahun 2014-2018 yang secara kuantitatif mengalami penurunan setiap tahunnya, tetapi hal tersebut didukung dengan semakin meningkatnya kualitas jenis kegawatan yang ditangani dimana dapat meningkatkan kualitas kompetensi tenaga medis, mengingat RSUD X merupakan RS rujukan tersier. Sedikit penurunan kepuasan pelanggan pada tahun 2018 diindikasikan oleh karena pada tahun 2018 merupakan jumlah kunjungan terendah selama lima tahun dan keadaan tersebut dikarenakan pelayanan rujukan di RS dengan tipe di bawah RSUD X. Menurut Sonis et al. (2018) kunjungan pasien ke Instalasi Gawat Darurat mewakili pengalaman pertama pasien dengan sistem rumah sakit sehingga kesempatan ini harus digunakan untuk membangun kesan yang positif dan mendapatkan kepuasan pelanggan. Dalam penelitiannya hal terbesar yang mempengaruhi kepuasan pelanggan di IGD yaitu komunikasi antara pegawai-pasien dan kompetensi staf medis berada di nomor lima setelah waktu tunggu, empati dan kepedulian staf serta faktor demografi pasien. Sedangkan indikator SPM Waktu tanggap pelayanan dokter di Gawat Darurat menunjukkan hasil yang sudah mencapai target dan cenderung stabil selama tahun 2014-2018, target selama lima tahun yaitu <5 menit dan realisasi rata-rata yaitu 1,02 menit dengan capaian rata-rata mencapai 179,5%.

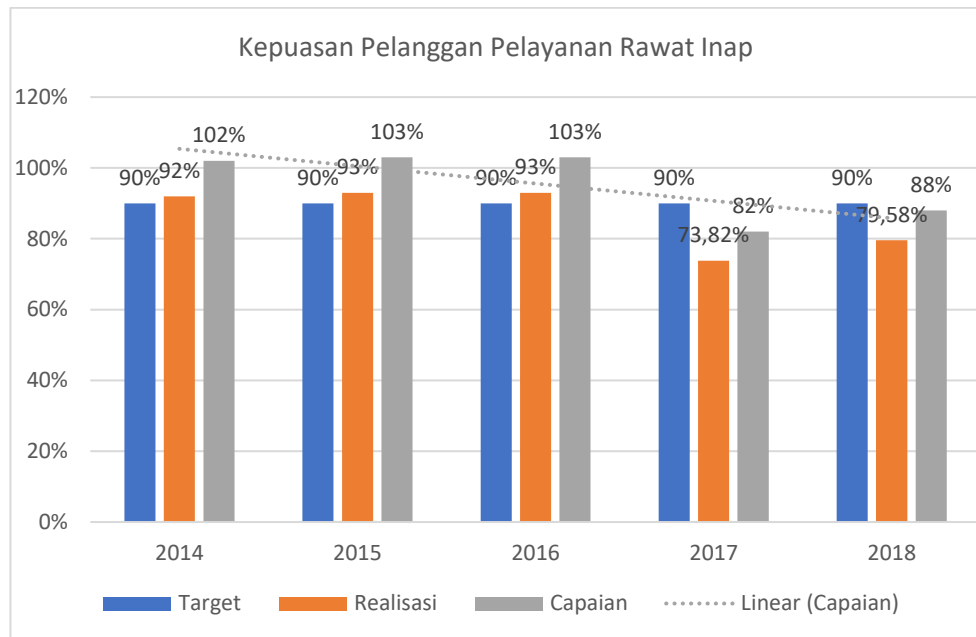
**Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Rawat Jalan**



**Gambar.3 Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Rawat Jalan**

Berdasarkan gambar.3 index kepuasan pelanggan di pelayanan rawat jalan sudah mencapai target dibuktikan dengan pencapaian indikator lebih dari 100% setiap tahunnya dengan capaian rata-rata 119,5%. Namun mengalami penurunan setiap tahunnya dan pada tahun 2015 tidak didapatkan data kepuasan pelanggan dipelayanan rawat jalan. Hal ini sejalan dengan jumlah kunjungan IRJ RSUD X tahun 2014-2018 yang mengalami penurunan hingga 20.000 kunjungan setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan sistem rujukan *online* berjenjang oleh BPJS Kesehatan. Dan berdasarkan survei IKM RSUD X tahun 2014-2018, masih ditemukan keluhan masyarakat mengenai waktu tunggu pelayanan rawat jalan, sehingga diperlukan penambahan tenaga dan sarana yang dibutuhkan di IRJ. Namun menurut Chandra et al. (2019) kepuasan pasien di rawat jalan berhubungan positif dengan kepercayaan pasien, keterampilan interpersonal dokter dan perilaku komunikasi dan berhubungan negatif dengan waktu tunggu. Karena pasien dengan kepercayaan penuh kepada dokter, cenderung merasa puas dengan konsultasi mereka ( $p = 0,0001$ ), pasien tidak keberatan untuk menunggu bahkan dalam 1 jam ( $p = 0,0001$ ) dan konsultasi yang memuaskan layak untuk ditunggu. Oleh karena itu, dokter perlu meningkatkan keterampilan komunikasi mereka dan manajer pelayanan menyusun strategi untuk meningkatkan waktu tunggu sehingga didapatkan kepercayaan pasien yang lebih baik dan dengan demikian mengarah pada kepuasan pasien yang lebih baik pula. Dan indikator SPM Waktu tunggu di Rawat Jalan menunjukkan hasil yang sudah mencapai target dan cenderung stabil selama tahun 2016-2018, pada tahun 2014-2015 tidak didapatkan realisasi dan target pencapaian dikarenakan belum adanya indikator pada tahun tersebut. Target selama tiga tahun yaitu <90 menit dan realisasi rata-rata yaitu 83 menit dengan capaian rata-rata mencapai 107,6%.

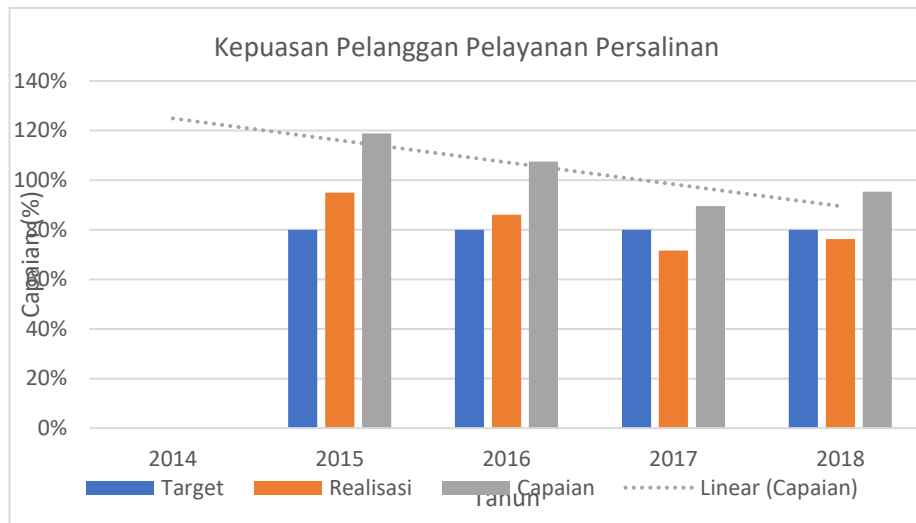
*Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Rawat Inap*



**Gambar.4 Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Rawat Inap**

Berdasarkan gambar.4 index kepuasan pelanggan di pelayanan rawat inap belum mencapai target dan mengalami penurunan terutama pada tahun 2017 dan 2018, dengan capaian rata-rata yaitu 95,6% yaitu masih dibawah 100%. Dan berdasarkan survei IKM RSUD X tahun 2014-2018, masyarakat mengharapkan adanya peningkatan kecepatan pelayanan, ketanggapan, kesabaran dan keramahan petugas pemberi layanan. Menurut Shan et al. (2016) kepuasan pasien rawat inap berhubungan positif dengan tingginya tingkat kepercayaan pasien pada pelayanan kesehatan, sikap staf yang baik dan lingkungan bangsal yang baik. Tingkat kepercayaan pasien dibentuk dari keterkaitan antara pemberian layanan, interaksi antarpribadi, dan lingkungan rumah sakit sehingga diperlukan pendekatan sistem akuntabilitas yang melibatkan semua *stakeholder*.

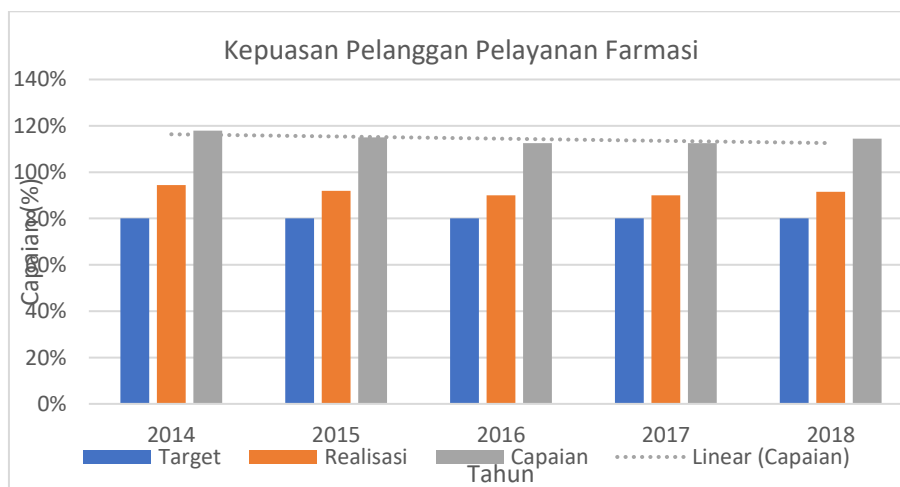
**Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Persalinan**



**Gambar.5 Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Persalinan**

Berdasarkan gambar.5 index kepuasan pelanggan di pelayanan persalinan sudah mencapai target dibuktikan dengan pencapaian indikator lebih dari 100% yaitu dengan capaian rata-rata 102,7%. Namun mengalami penurunan setiap tahunnya yaitu terutama pada tahun 2017-2018. Sedangkan pada tahun 2014 tidak didapatkan realisasi dan target pencapaian dikarenakan belum adanya indikator pada tahun tersebut. Menurut Menichini et al. (2018) kepuasan pasien selama persalinan dipengaruhi oleh penyedia layanan kesehatan dan persalinan pervaginam. Persalinan pervaginam dikaitkan dengan pengalaman melahirkan yang lebih baik dibandingkan dengan operasi caesar ( $p = 0,001$ ). Dalam Indikator SPM target pelayanan pertolongan pertama melalui *sectio caesarea* dengan standar  $\leq 20\%$  pada tahun 2015 – 2018 selalu tidak terpenuhi dikarenakan RSUD X sebagai rumah sakit tersier (rujukan terakhir) pada kasus persalinan dan mengharuskan menangani kejadian persalinan dengan komplikasi/penyulit. Sehingga kebanyakan persalinan dilakukan dengan *sectio caesarea*.

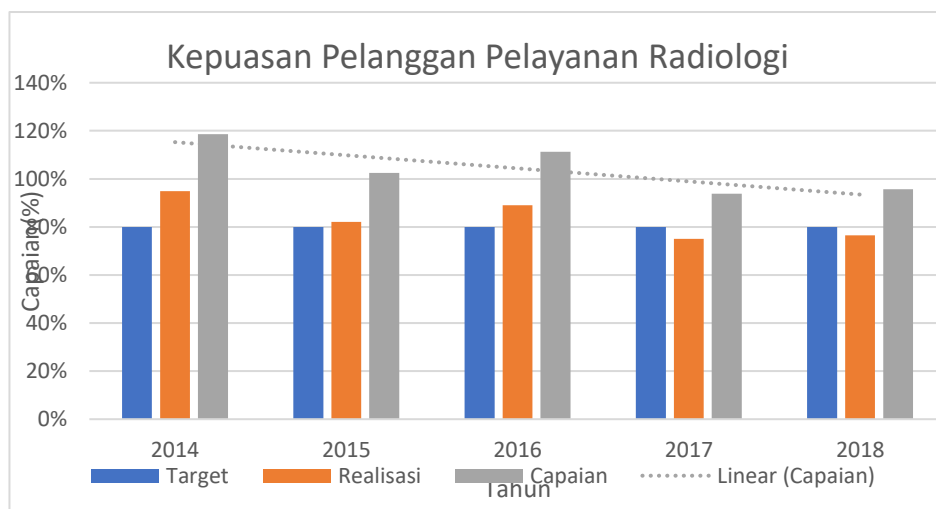
**Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Farmasi**



**Gambar.6 Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Farmasi**

Berdasarkan grafik index kepuasan pelanggan di pelayanan farmasi sudah mencapai target dan cenderung stabil setiap tahun dibuktikan dengan pencapaian indikator lebih dari 100% setiap tahun dengan capaian rata-rata 114,5%. Menurut Martínez-López-de-Castro et al. (2018) faktor yang mempengaruhi kepuasan pasien di layanan farmasi adalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh apoteker, penyediaan informasi, *resolution of doubts*, perhatian pribadi dan waktu yang diberikan untuk pasien. Sedangkan karakteristik fasilitas, seperti kondisi ruang tunggu atau papan penunjuk arah, tidak berkorelasi langsung dengan peningkatan dalam kepuasan pasien. Dan menurut penelitian Briesacher & Corey (1997) responden tidak puas dengan waktu yang dihabiskan untuk menunggu resep diisi. Dalam Indikator SPM waktu tunggu pelayanan obat jadi dan obat racikan RSUD X tahun 2014-2018 cenderung stabil dan memenuhi target pencapaian setiap tahunnya dengan rata-rata capaian untuk waktu tunggu obat jadi dan obat racikan yaitu mencapai 144,7% dan 138,2%.

**Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Radiologi**

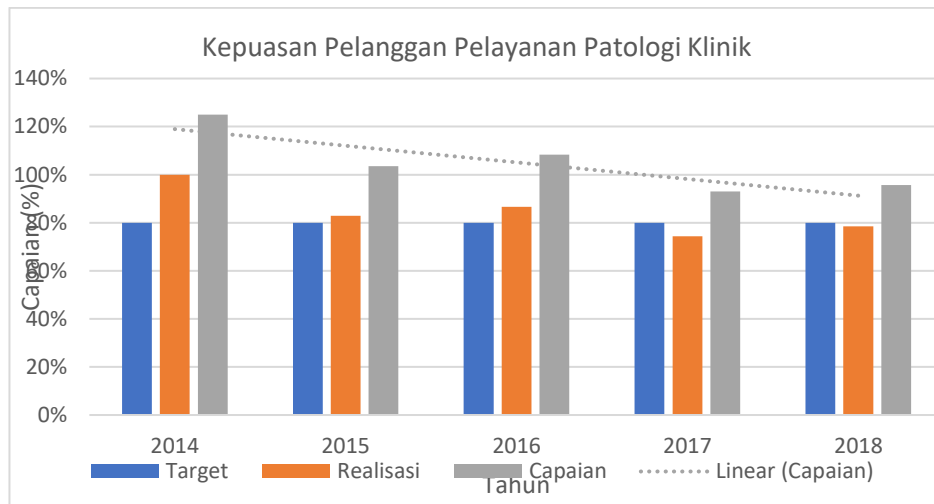


**Gambar.7 Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Radiologi**

Berdasarkan gambar.7 index kepuasan pelanggan di pelayanan radiologi sudah mencapai target dibuktikan dengan pencapaian indikator lebih dari 100% dengan capaian rata-rata 104,38%, namun mengalami penurunan setiap tahunnya yaitu terutama pada tahun 2017-2018 dengan capaian kurang dari 100%. Berdasarkan survei IKM RSUD X tahun 2014-2018 penyebab belum terpenuhinya standar kepuasan yaitu persyaratan pelayanan, waktu pelayanan, perilaku pelaksanaan serta penanganan pengaduan saran dan masukan. Oleh sebab itu, aspek ini perlu menjadi perhatian untuk meningkatkan kepuasan pelanggan pelayanan radiologi. Adapun waktu pelayanan permintaan pelayanan MRI selalu melebihi target pelayanan MRI, sehingga masih terdapat pasien yang tidak dapat dilayani tepat waktu sesuai penjadwalan. Disini menggambarkan perlunya penambahan alat MRI, yang juga mendukung pengembangan RSUD X untuk menjadi rumah sakit rujukan nasional yang salah satunya adalah Pengembangan Layanan Kanker. Menurut Lang et al. (2013) pelayanan radiologi merupakan pelayanan yang sangat kompleks, dengan kendala alur kerja dan jadwal yang sangat luas. Karena pelayanan radiologi melayani pencitraan pasien dari instalasi gawat darurat, rawat

jalan dan rawat inap, serta untuk pasien stabil dan kritis. Sehingga untuk mencapai kepuasan pasien yang tinggi, membutuhkan biaya dan intervensi yang besar, seperti peningkatan infrastruktur dan / atau personel.

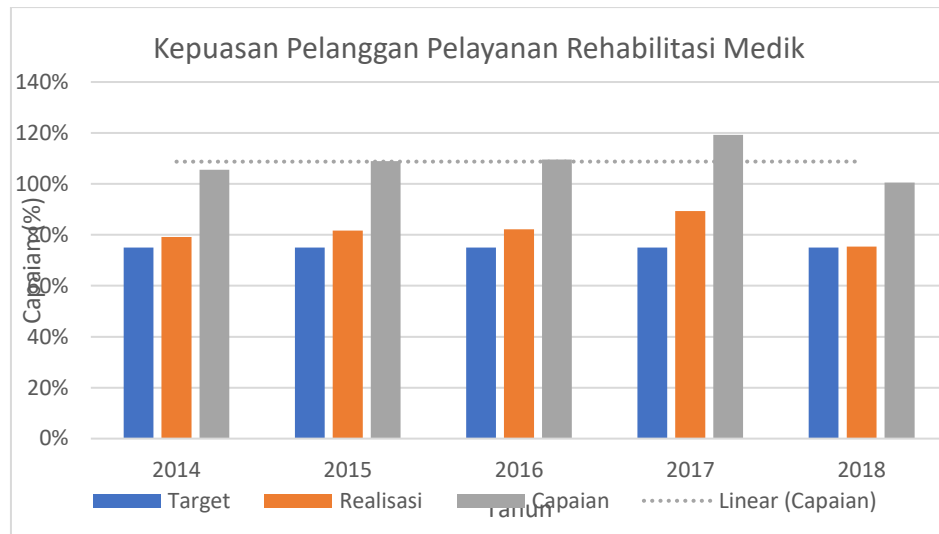
**Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Patologi Klinik**



**Gambar.8 Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Patologi Klinik**

Berdasarkan gambar.8 index kepuasan pelanggan di pelayanan patologi klinik sudah mencapai target dibuktikan dengan pencapaian indikator lebih dari 100% setiap tahun dengan capaian rata-rata 105,6%, namun mengalami penurunan setiap tahunnya yaitu terutama pada tahun 2017-2018 dengan capaian kurang dari 100%. Hal ini berkebalikan dengan jumlah kunjungan laboratorium patologi klinik meningkat setiap tahun, mendekati 10 kali lipat dibandingkan dengan jumlah kunjungan laboratorium patologi anatomi. Menurut Agarwal & Singh (2016) kebutuhan akan pelayanan diagnostik semakin meningkat seiring dengan kesadaran masyarakat, yang didukung ketersediaan informasi terkait kesehatan, peningkatan pariwisata medis, dan kemudahan mendapat asuransi Kesehatan. Dan menurut Zarbo et al. (2003) kepuasan pelanggan di pelayanan laboratorium dipengaruhi oleh ketepatan waktu pelaporan, komunikasi informasi yang relevan, dan peningkatan pemberitahuan hasil abnormal.

**Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Rehabilitasi Medik**



**Gambar.9 Capaian SPM Kepuasan Pelanggan Pelayanan Rehabilitasi**

Berdasarkan gambar.9 index kepuasan pelanggan di pelayanan rehabilitasi medik sudah mencapai target dan cenderung stabil setiap tahun, dibuktikan dengan pencapaian indikator lebih dari 100% setiap tahun dengan capaian rata-rata 108,7%. Menurut Roberts et al. (2012) kepuasan yang tinggi pada layanan rehabilitasi ditemukan dalam hal kualitas, akses, dan hubungan interpersonal antara staf dan pasien.

RSUD X dalam perencanaan strategisnya mengidentifikasi ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahannya. Dalam indikator kepuasan pelanggan waktu tunggu pelayanan RSUD X masih tinggi sehingga hal ini menjadi kelemahan dalam perumusan strategi, sehingga RSUD X memakai strategi *Turn Around* yaitu melakukan perbaikan internal dan menangkap peluang pasar dilakukan dengan penambahan sarana-prasarana dan penambahan / rotasi SDM.

**Implementasi Rencana Strategis (Renstra) RSUP Y Tahun 2015-2019**

***Kesesuaian indikator kinerja dengan rencana strategis (Renstra) RSUP Y Tahun 2015-2019***

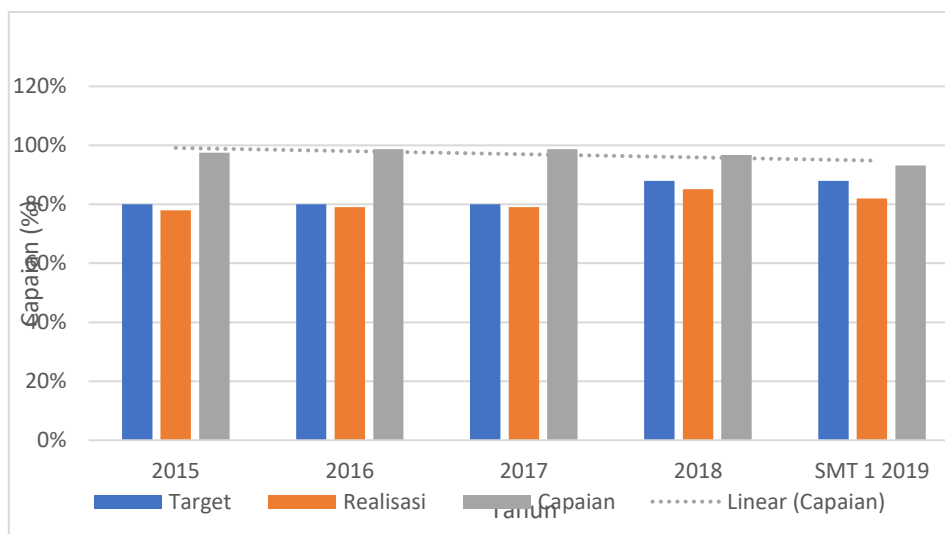
Dalam perjalanannya, rencana strategis RSUP Y Tahun 2015-2019 terutama pada sasaran strategis perspektif pelanggan telah mengalami perubahan indikator yaitu pada tahun 2018. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja RSUP Y Tahun 2018 disebutkan sasaran strategis utama dalam mewujudkan visi RSUP Y yaitu “Terwujudnya kepuasan *stakeholder* sebesar 85%”, sehingga diusulkan perubahan target pada sasaran strategis terwujudnya kepuasan *stakeholder* indikator kepuasan pasien dari 80% menjadi 88%.

Rencana strategis RSUP Y Tahun 2015-2019 pada sasaran strategis perspektif pelanggan yaitu terwujudnya kepuasan *stakeholder*. Selama lima tahun RSUP Y senantiasa mewujudkan visi dan misi rumah sakit terutama dalam sasaran strategis terwujudnya kepuasan *stakeholder*, terbukti RSUP Y meningkatkan capaian visi tersebut. Menurut Raharja (2016) perumusan sasaran strategik setidaknya memenuhi tujuh kriteria berikut :

1. Merupakan langkah menuju sesuatu yang lebih besar
2. Dibatasi namun sebaiknya lebih dari satu
3. Realistik dan memiliki kemungkinan berhasil
4. Selaras dengan visi dan misi perusahaan
5. Bersifat fleksibel, adaptif dan disesuaikan dengan perubahan yang terjadi
6. Dimengerti oleh seluruh organisasi dengan persepsi yang sama
7. Dapat diukur dan sedapat mungkin dituliskan.

Pada perubahan target sasaran strategis terwujudnya kepuasan stakeholder 88% dari yang sebelumnya 80% RSUP Y tidak memberikan alasan yang konkrit dalam rencana strategisnya.

### **Capaian Indikator Kinerja Utama Kepuasan Pelanggan (IKM) Tahun 2014 - 2018**



**Gambar.10 Capaian Indikator Kinerja Utama Kepuasan Pelanggan Tahun 2014-2018**

Berdasarkan gambar.10 Capaian IKU (IKM) RSUP Y Tahun 2015-2019 sudah mencapai target rencana strategis dengan capaian rata-rata 97%, namun index kepuasan masyarakat semakin menurun tiap tahunnya. Dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2015 dan 2016 menyebutkan permasalahan yang dijumpai sesuai hasil dalam survei kepuasan pelanggan yaitu tentang kesederhanaan prosedur dan kecepatan pelayanan. Laporan Akuntabilitas Kinerja tahun 2018 menyebutkan Permasalahan yang dijumpai sesuai hasil dalam survei kepuasan pelanggan adalah adanya keluhan terhadap permasalahan lahan parkir, kursi penunggu dan ruang keluhan pelanggan yang belum tersosialisasikan kepada pelanggan RS. Dan Laporan Akuntabilitas Kinerja tahun 2018 menyebutkan permasalahan yang dijumpai sesuai hasil dalam Survei kepuasan pelanggan adalah masih rendahnya partisipasi pasien yang mengumpulkan kuesioner di ruang rawat inap.

Capaian IKU (IKM) RSUP Y Tahun 2015-2019 menjadikan ancaman dalam kepuasan stakeholder yang berpengaruh pada citra masyarakat atau RS pendidikan. Sehingga RSUP Y mengambil langkah mitigasi resiko berupa pemenuhan kebutuhan stakeholder dalam hal ini pasien disetiap rantai pelayanan. Menurut Bjertnaes et al. (2011) Prediktor terpenting

kepuasan pasien secara keseluruhan dengan rumah sakit adalah pengalaman pasien (meliputi pelayanan dokter, pelayanan perawat, informasi terhadap pemeriksaan, organisasi dan peralatan rumah sakit serta kontak dengan keluarga) dan pemenuhan harapan. Namun menurut Supiandi (2020) kepuasan pelanggan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja layanan daripada pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan. Menurut Mosadeghrad (2019) dalam meningkatkan kepuasan pasien dan loyalitas pasien perlu menerapkan rencana strategis dengan tepat diantaranya dengan mengembangkan rencana strategis yang tepat, mempromosikan budaya kolaboratif dan kooperatif, memberdayakan karyawan, dan memperluas sumber daya organisasi.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut :

Sasaran strategis perspektif pelanggan pada rencana strategis RSUD X tahun 2014-2018 memiliki dua indikator yaitu index kepuasan pelanggan dan survei keluhan pasien. Capaian indikator index kepuasan pelanggan RSUD X sudah mencapai target yaitu senilai 100,4% dan survei keluhan mencakup 50% dari unit yang diperiksa. Dan strategi *Turn Around* yang diambil RSUD X cukup efektif dalam implementasi sasaran strategis perspektif pelanggan.

Sasaran strategis perspektif pelanggan pada rencana strategis RSUP Y tahun 2015-2019 hanya memiliki satu indikator yaitu index kepuasan pelanggan. Capaian indikator index kepuasan pelanggan RSUP Y sudah mencapai target yaitu 97%. Dan Strategi mitigasi resiko berupa pemenuhan kebutuhan *stakeholder* yang diambil kurang efektif karena rumah sakit tidak melakukan survei keluhan sehingga akar permasalahan dari sasaran strategis perspektif pelanggan tidak jelas.

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya yaitu penilaian kinerja dalam penelitian ini hanya dilakukan dengan data sekunder sehingga mengakibatkan informasi yang diperoleh menjadi bias dan kurangnya informasi yang diperoleh dari pihak manajemen rumah sakit. Dari keterbatasan penelitian tersebut saran-saran pada peneliti selanjutnya, yaitu rumah sakit yang dijadikan objek penelitian sebaiknya lebih dari dua, sehingga dapat membandingkan kinerja beberapa rumah sakit baik rumah sakit pemerintah maupun swasta dan menambah indikator pengukuran kinerja pada masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* serta menambah metode pengambilan menggunakan data primer.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agarwal, A., & Singh, M. (2016). Service Quality and Patient Satisfaction: An Exploratory Study of Pathology Laboratories in Jaipur. *Hospital Topics*, 94, 23–32. <https://doi.org/10.1080/00185868.2016.1146544>
- Bjertnaes, O., Sjetne, I., & Iversen, H. (2011). Overall patient satisfaction with hospitals: Effects of patient-reported experiences and fulfilment of expectations. *BMJ Quality & Safety*, 21, 39–46. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2011-000137>

## Proceedings of International Conference on Healthcare Facilities

Website: <http://thejournalish.com/ojs/index.php/ichf/index>

- Bonn, I., & Christodoulou, C. (1996). From strategic planning to strategic management. *Long Range Planning*, 29(4), 543–551. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00046-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00046-5)
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 590–598. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v61y2008i6p590-598.html>
- Briesacher, B., & Corey, R. (1997). Patient satisfaction with pharmaceutical services at independent and chain pharmacies. *American Journal of Health-System Pharmacy: AJHP: Official Journal of the American Society of Health-System Pharmacists*, 54(5), 531–536. <https://doi.org/10.1093/ajhp/54.5.531>
- Chandra, S., Ward, P., & Mohammadnezhad, M. (2019). Factors Associated With Patient Satisfaction in Outpatient Department of Suva Sub-divisional Health Center, Fiji, 2018: A Mixed Method Study. *Frontiers in Public Health*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00183>
- Gacsi, R., & Zeman, Z. (2013). *MARKETING PERFORMANCE MANAGEMENT*. 5(1), 11.
- Gillam, S., & Siriwardena, A. N. (2014). Patient perspectives on quality. *Quality in Primary Care*, 22(1). <https://primarycare.imedpub.com/abstract/patient-perspectives-on-quality-78.html>
- Greenfield, D., & Braithwaite, J. (2008). Health sector accreditation research: A systematic review. *International Journal for Quality in Health Care: Journal of the International Society for Quality in Health Care / ISQua*, 20, 172–183. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzn005>
- Gurd, B., & Gao, T. (2007). Lives in the balance: An analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(1), 6–21. <https://doi.org/10.1108/17410400810841209>
- Hidayah, N. (2018). *BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIK RUMAH SAKIT*. PENERBIT LP3M UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA. <http://repository.umy.ac.id/handle/123456789/18753>

- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 3, pp. 1253–1269). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Lang, E. V., Yuh, W. T. C., Ajam, A., Kelly, R., MacAdam, L., Potts, R., & Mayr, N. A. (2013). Understanding Patient Satisfaction Ratings for Radiology Services. *American Journal of Roentgenology*, 201(6), 1190–1196. <https://doi.org/10.2214/AJR.13.11281>
- Martínez-López-de-Castro, N., Álvarez-Payero, M., Martín-Vila, A., Samartín-Ucha, M., Iglesias-Neiro, P., Gayoso-Rey, M., Feijoo-Meléndez, D., Casanova-Martínez, C., Fariña-Conde, M., & Piñeiro-Corrales, G. (2018). Factors associated with patient satisfaction in an outpatient hospital pharmacy. *European Journal of Hospital Pharmacy*, 25(4), 183–188. <https://doi.org/10.1136/ejhpharm-2016-001192>
- Mcfarlane, D. (2013). *The Strategic Importance of Customer Value*.
- Menichini, D., Longo, M., Chen, H.-Y., Viteri Molina, O. A., Blackwell, S. C., & Sibai, B. M. (2018). Factors Associated with Patient Satisfaction during Labor: A Quality Improvement Study [28E]. *Obstetrics & Gynecology*, 131, 59S. <https://doi.org/10.1097/01.AOG.0000533047.57684.a9>
- Mosadeghrad, A. (2019). *The impact of strategic planning on patient satisfaction: A case study*. 4.
- Prakash, B. (2010). Patient Satisfaction. *Journal of Cutaneous and Aesthetic Surgery*, 3(3), 151–155. <https://doi.org/10.4103/0974-2077.74491>
- Raharja, S. J. (2016). *FORMULATION OF STRATEGIC PLANNING BASE ON ENVIRONMENT: STUDIES IN FIVE ORGANIZATIONS*. 1(3), 13.
- Rahimi, H., Kavosi, Z., Shojaei, P., & Kharazmi, E. (2017). Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model. *Journal of Health Management & Informatics*, 4(1), 17–24. [https://jhmi.sums.ac.ir/article\\_42683.html](https://jhmi.sums.ac.ir/article_42683.html)
- Roberts, K., Stiller, K., & Dichiera, B. (2012). A Survey Evaluating Patients' Satisfaction with the Social Work Service Provided at a Rehabilitation Centre. *Australian Social Work*, 65(1), 145–155. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2011.594900>

Shan, L., Li, Y., Wu, Q., Liu, C., Jiao, M., Hao, Y., Han, Y., Gao, L., Hao, J., Wang, L., Xu, W., & Ren, J. (2016). Patient Satisfaction with Hospital Inpatient Care: Effects of Trust, Medical Insurance and Perceived Quality of Care. *PLOS ONE*, 11. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164366>

Sonis, J. D., Aaronson, E. L., Lee, R. Y., Philpotts, L. L., & White, B. A. (2018). Emergency Department Patient Experience. *Journal of Patient Experience*, 5(2), 101–106. <https://doi.org/10.1177/2374373517731359>

Supiandi, G. (2020). ANALISIS PENGARUH PEMENUHAN KEBUTUHAN, PEMENUHAN HARAPAN, DAN KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PACIFIC SATELINDO SYSTEMS. *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 1(4), Article 4. <https://doi.org/10.32493/jpkpk.v1i4.1547>

Syahansyah, R. J. (2017, April 11). *CHANGE MANAGEMENT DI RSUD DR. SOETOMO*. [Http://S3.Manajemen.Feb.Unair.Ac.Id/](http://S3.Manajemen.Feb.Unair.Ac.Id/).

[http://s3.manajemen.feb.unair.ac.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=156:change-management-di-rsud-dr-soetomo&catid=38&Itemid=294](http://s3.manajemen.feb.unair.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=156:change-management-di-rsud-dr-soetomo&catid=38&Itemid=294)

Tjiptono, F. (2014). Pemasaran Jasa–prinsip, penerapan, dan penelitian. *Yogyakarta: Andi Offset*.

Zarbo, R. J., Nakhleh, R. E., Walsh, M., & Quality Practices Committee, College of American Pathologists. (2003). Customer satisfaction in anatomic pathology. A College of American Pathologists Q-Probes study of 3065 physician surveys from 94 laboratories. *Archives of Pathology & Laboratory Medicine*, 127(1), 23–29. [https://doi.org/10.1043/0003-9985\(2003\)127<23:CSIA>2.0.CO;2](https://doi.org/10.1043/0003-9985(2003)127<23:CSIA>2.0.CO;2)