

PEMBERDAYAAN SOSIAL
DAN EKONOMI
MASYARAKAT

LAPORAN HASIL PENELITIAN
PENELITIAN UNGGULAN PERGURUAN TINGGI

**PEMBERDAYAAN KARYAWAN SEBAGAI
STRATEGI BERSAING RSUD JAWA TIMUR
DI ERA BLU**



OLEH

Ketua : Dr.Ignatia Martha Hendrati SE.ME

**Anggota : Dr.Muchtolifah.SE.MP
Dra.Ec.Kustini.MSi
Dra.Ec.Nuruni Ika K.W. MM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UPN "VETERAN"
JAWA TIMUR**

DESEMBER 2013

DAFTAR ISI

Daftar Isi	
Abstrak	
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	2
1.3. Tujuan Penelitian	2
1.4. Manfaat Penelitian	3
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Teori Segmentasi, targeting dan Positioning	5
2.1.1. Segmentation.....	5
2.1.2. Targetting	5
2.1.3. Positioning	6
2.2. Teori Strategi Bisnis	6
2.3. Teori QFD (Quality Function Deployment)	8
2.4. Metode Pasaruman's SERQUAL Model.....	10
2.5. Teori Orientasi Pasar	13
2.6. Teori Sumber Daya Manusia	14
2.7. Road map Penelitian	15
BAB III. METODE PENELITIAN	16
3.1. Jenis Penelitian	16
BAB IV. INDIKATOR CAPAIAN TAHUNAN	18
BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN	21
5.1. Deskripsi Objek Penelitian	21
5.1.1. Gambaran Umum Rumah Sakit Daerah BDH	21
5.2. Deskripsi Hasil Penelitian	21

5.2.1. Diskripsi Responden	21
5.2.2. Frekuensi Jawaban Responden RSUD BHD.....	22
5.2.3. Frekuensi Jawaban Responden RSUD Tongas	30
5.2.4. Frekuensi Jawaban Responden RSUD Lawang	36
5.2.5. Frekuensi Jawaban Responden Basoeni Mojokerto	43
5.2.5. Frekuensi Jawaban Responden Ploso Jombang	51
5.2.5. Frekuensi Jawaban Responden Ngimbang Lamongan	58
5.3 Hasil dan Pembahasan	64
5.3.1. Hasil	64
5.3.2. Pembahasan	69
BAB VI KESIMPULAN	71
6.1 Kesimpulan	71
6.2 Saran	71

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

ABSTRAK

Rumah sakit sudah berkembang menjadi suatu organisasi yang kompleks, oleh karena itu kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penentu tingkah lakuan respon karyawan terhadap pekerjaan dan pencapaian efektifitas organisasi serta mempengaruhi perkembangan pola interaksi rutin dalam pekerjaan. Tujuan penelitian ini adalah identifikasi permasalahan manajemen SDM di RSUD dalam upaya meningkatkan pelayanan kesehatan RSUD dan melakukan analisa SWOT SDM dalam rangka penyusunan rencana strategik.

Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner terstruktur, wawancara mendalam,. Responden dalam penelitian terdiri dari kelompok paramedis, penunjang medis dan staf administrasi. Sebagai sampel dalam penelitian ini adalah perwakilan masing-masing kelompok diatas.

Hasil Strategi bersaing yang berorientasi pasar mampu meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah. Ini memberikan pemahaman bahwa implementasi strategi bersaing akan efektif ketika didukung oleh sumber daya organisasi seperti orientasi pasar telah menjadi keyakinan dan kompetensi rumah sakit umum daerah. Dengan demikian, adanya hubungan positif antara orientasi pasar dengan strategi bersaing akan menjadi faktor utama peningkatan kinerja rumah sakit umum daerah di Jawa Timur menuju era BLU.

Kata Kunci : Sumber daya manusia, Orientasi pasar, Strategi Bersaing dan Kinerja

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Rumah sakit milik Pemerintah terutama Rumah Sakit Daerah (RSUD) adalah merupakan sarana pelayanan kesehatan yang menjadi ujung tombak dalam memberikan pelayanan kesehatan lanjutan kepada masyarakat di daerah. Untuk itu diharapkan RSUD dapat memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan dapat terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Namun sampai saat ini, sering kali masyarakat mengeluhkan pelayanan kesehatan yang mereka rasakan di RSUD, keluhannya terutama diarahkan pada kualitas pelayanan rumah sakit yang dinilai masih rendah sehingga terciptanya citra pelayanan RSUD yang buruk di masyarakat. Salah satu penyebab rendahnya kualitas pelayanan di RSUD adalah merupakan masalah klasik, yaitu masalah keterbatasan dana dan lambatnya pencairan dana anggaran dari pemerintah serta ketatnya manajemen pengelolaan keuangan di rumah sakit. Akibatnya, rumah sakit tidak bisa mengembangkan mutu layanan sehingga menurunnya mutu layanan kepada pasien atau konsumen.

Di era desentralisasi ini terdapat perubahan di dalam pengelolaan rumah sakit karena terjadi pergeseran paradigma, dahulu rumah sakit umum daerah merupakan pelayanan publik, namun sekarang selain sebagai pelayanan publik juga sebagai pelayanan pasar. Oleh karena itu perlu sistem yang baik. (Lignawati, 2004 ; 1). Selain itu rumah sakit sebagai organisasi (perusahaan) jasa dikenal sebagai institusi padat karya, padat modal dan padat teknologi. rumah sakit umum daerah memiliki fungsi ganda yaitu sosial dan pasar. Untuk itu, rumah sakit dituntut memiliki sumberdaya dan kapabilitas yang mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan, sehingga rumah sakit mampu menjalankan fungsi ganda. Di satu sisi rumah sakit masih mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat miskin melalui subsidi Pemerintah, dan pada sisi yang lain rumah sakit (perusahaan) masih mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat berpendapatan menengah ke atas yang memilih kepastian secara finansial melalui penciptaan nilai superior kepada pelanggannya. Menyadari hal tersebut, maka pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan

Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan publik. Dengan adanya PP ini, maka memungkinkan status rumah sakit milik pemerintah termasuk RSUD kini bisa berubah menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Pelaksanaan BLU dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat didasarkan atas prinsip efektivitas, efisiensi dan produktifitas dan tanpa mengutamakan mencari keuntungan tapi mempunyai keleluasaan dalam mengelola keuangan dan mendayagunakan pendapatannya.

RSUD yang merupakan Rumah Sakit milik Pemerintah Kabupaten/Kota diharapkan bisa memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat sehingga pasien atau konsumen merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan menjadikan RSUD sebagai BLU, karena dengan BLU manajemen RSUD memiliki otonomi yang luas dalam melaksanakan prinsip-prinsip manajemen korporasi yang efektif dan akuntabel menangkap potensi pasar. Sehingga manajemen dapat mengembangkan rumah sakit untuk meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan. Selain itu, diharapkan dengan BLU dapat menghilangkan image negatif masyarakat tentang RSUD, dimana selama ini RSUD sering diidentikkan dengan pelayanan buruk dan untuk masyarakat tidak mampu.

Beberapa kelebihan RSUD menjadi BLU, diantaranya adalah dimana manajemen rumah sakit memiliki keleluasaan dalam mengelola keuangannya dan pendayagunaan pendapatannya, dan rumah sakit tidak menyetorkan pendapatan kepada kas daerah. Hal ini tentu akan memberikan dampak yang positif terhadap rumah sakit karena rumah sakit diberikan kewenangan untuk melakukan pengadaan alat kesehatan dan obata-obatan yang bersumber dari penghasilan rumah sakit tersebut sehingga dapat dapat menjamin keberlangsungan pelayanan, serta memungkinkan manajemen untuk melakukan pengajian pegawai secara proporsional dan mengembangkan strategi pelayanan. Pendapatan rumah sakit selain dari penghasilan sendiri, rumah sakit masih mendapat subsidi dari pemerintah seperti biaya gaji pegawai, dan biaya investasi/modal. Dengan konsep BLU juga membuka kemungkinan rumah sakit untuk melakukan kerjasama dengan pihak ketiga.

Mengutip pernyataan Guru Besar Fakultas Kesehatan Masyarakat UI, Prof Ascobat Gani, menyebut aturan di BLU ini sangat revolusioner. Tapi yang

lebih penting, dengan menjadi BLU, maka pimpinan rumah sakit memiliki hak untuk mengatur penggajian karyawannya. Ini berbeda dengan aturan sebelumnya, yaitu semua karyawan mendapat gaji sama tanpa membedakan prestasi atau hasil kerjanya. Dengan BLU pimpinan rumah sakit bisa memberikan honor, insetif, atau bonus di luar ketentuan gaji. Sehingga tidak ada lagi istilah PGPS alias Pinter Goblok Pembayaran Sama.

Pengelolaan RSUD dengan prinsip BLU, memungkinkan manajemen untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) rumah sakit dan merekrut karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi yang diinginkan. Penempatan tenaga profesional tidak harus berdasarkan kepangkatan, penjenjangan dan sejenisnya tetapi lebih di fokuskan pada profesionalisme SDM, sehingga dapat menjamin terlaksananya pelayanan rumah sakit yang bermutu sesuai dengan tujuan dan arah dari BLU.

Perubahan status rumah sakit menjadi BLU saat ini sudah menjadi prioritas bagi banyak RSUD agar RSUD lebih mandiri dan mampu berkembang menjadi lembaga yang berorientasi terhadap kepuasan pelanggan. Namun suatu RSUD untuk menjadi BLU tidak diberikan secara otomatis, tapi sebuah RSUD harus dapat memenuhi berbagai persyaratan, yaitu persyaratan substantif, teknis dan administratif. Untuk itu dibutuhkan berbagai persiapan agar bisa memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut. Secara teknis yang menjadi pertimbangan untuk merubah status RSUD menjadi BLU adalah dengan melihat kinerja pelayanan rumah sakit dan kinerja keuangan rumah sakit. Jadi BLU merupakan suatu yang harus diraih oleh RSUD itu sendiri dengan menunjukkan kinerja pelayanan yang baik dan kinerja keuangan yang sehat serta berusaha memenuhi persyaratan-persyaratan lainnya.

Untuk itu diperlukan sebuah komitmen bersama untuk dapat merubah status RSUD menjadi BLU. Sehingga dengan BLU diharapkan dapat meningkatkan kinerja rumah sakit untuk kepentingan publik serta memungkinkan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang bermutu dari tenaga-tenaga yang professional. Hal ini dapat diwujudkan karena dengan BLU rumah sakit tidak lagi dikelola secara birokratik tapi di kelola secara enterpreneur namun tetap mengutamakan fungsi sosial dari pada keuntungan berdasarkan hal tersebut menimbulkan ketertarikan untuk melakukan kajian empiris tentang

hubungan orientasi pasar, dan sumberdaya manusia sebagai sumberdaya dengan kinerja rumah sakit.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam pengembangan model kinerja rumah sakit terdapat beberapa masalah yang perlu mendapat perhatian untuk diteliti dan dicarikan solusi pemecahannya. (1) Perlu adanya SOP sesuai dengan UU pelayanan Publik (2) Kinerja rumah Sakit dari sisi manajemen belum memberikan implikasi yang terkait dengan kebijakan strategi

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuat model kinerja rumah sakit (1) meningkatkan SDM untuk membangun strategi bersaing (2) orientasi pasar yang digunakan untuk membangun strategi bersaing (3) peningkatan kinerja rumah sakit yang berorientasi pada pelayanan publik

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat : (1) Memberikan alternative model manajemen strategik dengan berbasis sumber daya manusia pada penciptaan nilai superior pada pelanggan (2) menciptakan keunggulan bersaing melalui orientasi pasar (3) Dapat mencapai kinerja perusahaan yang superior pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dalam perspektif rumah sakit sebagai Badan Layanan Umum (BLU)

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Teori Segmentation, Targetting dan Positioning*

Perlu diingat, kebutuhan dan keinginan konsumen sangat beragam dan setiap organisasi tidak ada yang mempunyai segala sumber daya untuk memuaskan semua konsumen. Dengan demikian adalah perlu bagi manajemen untuk mempelajari dan menganalisis pasar sasaran yang potensial kemudian memilih diantara pasar tersebut. Definisi pasar menurut W. J. Stanton adalah orang-orang yang mempunyai keinginan untuk memenuhi kebutuhan, uang untuk belanja serta kemauan untuk membelanjakannya.(Stanton, 1986). Sedangkan pasar sasaran sebuah organisasi adalah kelompok konsumen yang menjadi tujuan usaha pemasaran. (Kotler, 2003)

2.1.1 *Segmentation*

Oleh karena, istilah pasar sering dikaitkan dengan pengelompokan pelanggan yang identik dengan keragaman, maka pemasar kemudian membagi-bagi pasar, mengidentifikasi dan menyusun kelompok-kelompok pembeli berdasarkan faktor demografis, geografis, psikografis dan produk terkait. Hal ini dimaksudkan agar nantinya setiap perusahaan dapat mempelajari peluang yang akan dapat diraih. Segmentasi pasar adalah proses pembagian pasar secara keseluruhan menjadi beberapa kelompok yang relatif homogen. Segmentasi dipakai untuk membantu mencapai pasar sasaran yang diinginkan (Boone, 2000).

2.1.2 *Targetting*

Setelah perusahaan mengidentifikasi peluang segmen pasar, selanjutnya adalah mengevaluasi beragam segmen tersebut untuk memutuskan segmen mana yang menjadi target pasar. Hermawan Kertajaya (2002) mendefinisikan *targetting* sebagai penentuan segmen-segmen pasar yang potensial bagi perusahaan dalam mengalokasikan segala sumber daya secara efektif. Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, perusahaan harus melihat dua faktor yaitu daya tarik pasar secara keseluruhan serta tujuan dan sumber daya perusahaan.

2.1.3 Positioning

Positioning adalah bagaimana sebuah produk di mata konsumen yang membedakannya dengan produk pesaing. Dalam hal ini termasuk *brand image*, manfaat yang dijanjikan serta keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang dimiliki. (Lamb, 1994)

2.2 Teori Strategi Bisnis

Roda strategi menjelaskan tentang kebijakan dan perencanaan sebagai fungsi yang terpisah, bagi sebuah bisnis, mendefinisikan apa proses dari roda strategi adalah hal yang sangat kritis dalam menformulasikan strategi, untuk melakukan ini, Collis dan Montgomery (1998 : 48) mengarahkan untuk identifikasi. Visi dan keunggulan bersaing perlu kehati-hatian memadukan kekuatan dan kelemahan perusahaan terhadap peluang dan ancaman dipresentasikan oleh lingkungan. Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan yang dimiliki perusahaan ke dalam golongan Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Kesempatan (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*). (Laksana, 2008)

Kekuatan dan Kelemahan merupakan bagian dari lingkungan internal perusahaan sedangkan Peluang dan Ancaman berada pada bagian lingkungan eksternal perusahaan. Untuk lebih jelasnya, strategi analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini:

Internal		
Eksternal	Strength	Weakness
Opportunity	(SO)	(WO)
Threat	(ST)	(WT)

Gambar 2.1. Matriks Analisis SWOT

Strategi analisis SWOT terdiri dari: (Laksana, 2008)

a. Strategi SO

Dalam strategi ini yang dilakukan adalah memfokuskan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk merebut peluang yang ada.

b. Strategi WO

Jika usaha tetap memiliki peluang, namun ternyata ada kelemahan yang dimiliki perusahaan, maka akan lebih tepat jika perusahaan segera membenahi diri dengan meminimalkan kelemahan yang dimilikinya agar dapat menangkap peluang yang besar tersebut.

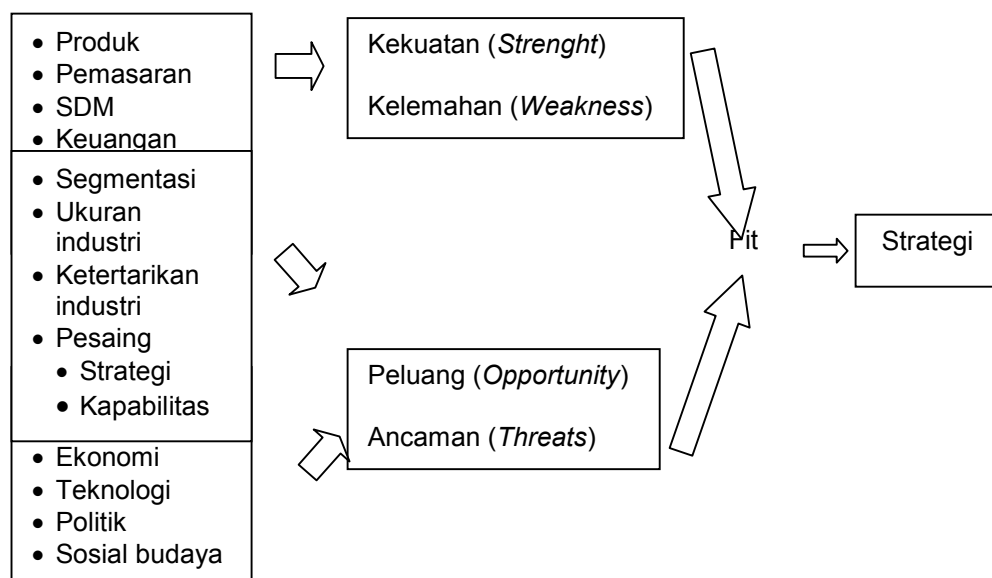
c. Strategi ST

Dalam melakukan suatu jenis usaha tentu saja ada ancaman yang tak dapat dihindarkan. Untuk mengatasinya, perusahaan sebaiknya menggunakan potensi dan kekuatan yang dimilikinya agar dapat terus bertahan dan berkembang.

d. Strategi WT

Jika perusahaan banyak memiliki kelemahan dan tidak didukung oleh lingkungan eksternalnya dalam menjalankan usaha, maka biasanya beberapa perusahaan akan melakukan penjualan sebagian unit usahanya atau bahkan menjual seluruhnya

Pendekatan ini disebut SWOT analysis. Konsep analisis SWOT adalah kesesuaian antara kapabilitas perusahaan yang unik dan kebutuhan bersaing dalam industri. Tantangan bagi manajemen adalah memilih atau menciptakan suatu posisi pasar dimana kompetensi perusahaan dan sumberdaya mampu menghasilkan keunggulan bersaing. Analisis SWOT dapat digambarkan dalam suatu skema sebagai berikut :

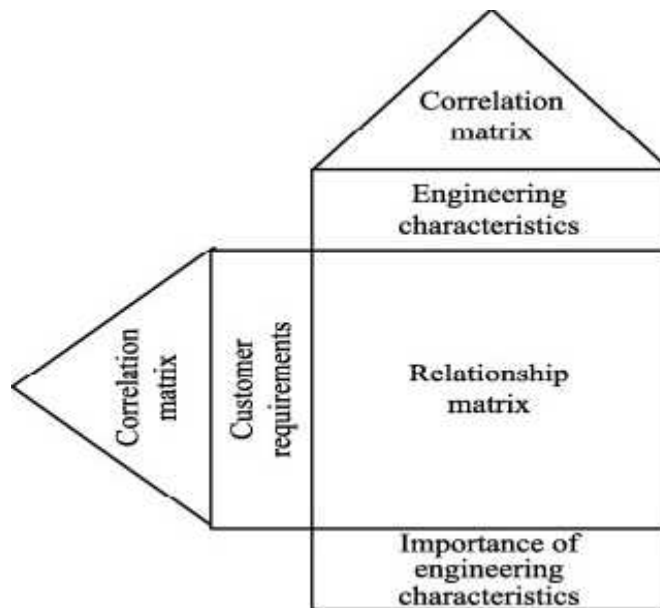


Strategi yang diformulasikan dengan baik dapat membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi atau industri untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan mengidentifikasi lingkungan internal yang berupa kekuatan dan kelemahan dalam organisasi serta kemampuan mengevaluasi lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang dilakukan oleh kompetitor. Strategi bisnis lebih menitik beratkan pada pembuatan keputusan–keputusan stratejik yang berhubungan dengan posisi bersaing dari sebuah produk pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi. Strategi bisnis sering juga disebut strategi bersaing karena bertujuan menciptakan keunggulan bersaing atas para pesaing.

2.3 Teori QFD (Quality Function Deployment)

Quality Function Deployment (QFD) dari Cohen, metode pengukuran tingkat defisiensi dari Juran dan metode keistimewaan produk dari Mitra. *Quality Function Deployment* (Cohen, 1995) adalah sebuah metode untuk perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang terstruktur yang memungkinkan sebuah tim pengembang untuk menspesifikasikan secara jelas keinginan dan kebutuhan pelanggan, dan kemudian mengevaluasi setiap kemampuan produk atau jasa yang diusulkan secara sistematis dalam kaitan dampaknya terhadap pemenuhan kebutuhan tersebut.

Hal-hal yang dapat diketahui dengan menggunakan metode QFD adalah perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaan yang bersangkutan diantara perusahaan lain yang menjadi pesaingnya menurut pandangan konsumen dan juga dapat diketahui harapan dan persepsi konsumen mengenai kualitas produk atau jasa yang ditawarkan. Dalam metode QFD dikenal adanya matriks yang disebut *House of Quality*. Matriks tersebut memperlihatkan harapan dan keinginan konsumen dan tanggapan tim teknis dalam usaha untuk mengenal apa yang menjadi harapan dan keinginan konsumen mereka. Matriks *House of Quality* pada gambar 1 terdiri dari enam bagian. Bagian pertama (A) berisi daftar yang terstruktur mengenai harapan atau keinginan konsumen. Biasanya didasarkan pada penelitian pasar secara kualitatif. Bagian kedua (B) mengandung tiga macam informasi



yaitu pertama, data kualitatif pasar, yang mengidentifikasi kepentingan relatif harapan dan keinginan konsumen serta tingkat kepuasan konsumen terhadap penawaran jasa dari perusahaan yang bersangkutan dan pesaingnya. Kedua, penetapan strategi untuk mencapai tujuan bagi

produk atau jasa yang baru. Ketiga, perhitungan ranking harapan dan keinginan konsumen. Bagian ketiga (C), memuat deskripsi tingkat tinggi dari produk atau jasa yang akan dikembangkan. Deskripsi tersebut dibuat dalam bahasa teknis dan biasanya dikembangkan dari keinginan dan harapan konsumen yang terdapat pada bagian A. Bagian keempat (D) berisi kebijakan dari tim pengembang untuk kekuatan hubungan antara setiap elemen dari bagian C dan bagian A. Bagian kelima (E) merupakan bagian korelasi teknis yang memuat interelasi antara setiap deskripsi teknis yang terdapat pada bagian ketiga (C). Bagian keenam (F) berisi hasil perhitungan dari tanggapan teknis, berdasarkan ranking dari harapan dan keinginan konsumen pada bagian B dan hubungan pada bagian D, informasi perbandingan dari persaingan kinerja teknis dan target dari kinerja teknis.

Metode pengukuran kualitas dengan mengukur tingkat defisiensi dikembangkan Juran (1992). Unit pengukuran defisiensi adalah kualitas sebagai perbandingan antara frekuensi defisiensi dengan peluang terjadinya defisiensi. Frekuensi defisiensi berupa jumlah cacat, jumlah kesalahan pengerjaan, waktu pengerjaan ulang, biaya untuk kualitas yang buruk dan jumlah kegagalan pelayanan. Sedangkan peluang terjadinya defisiensi berisi jumlah produksi, jumlah jam pengerjaan, jumlah penjualan serta banyaknya pelayanan. Unit pengukuran untuk keistimewaan produk harus disesuaikan

dengan keinginan konsumen, seperti waktu pelayanan, dekor ruangan, kebersihan lingkungan dan lain-lain.

2.4 Metode Parasuraman's SERVQUAL Model

Model service Quality (Servqual) adalah sebuah model yang dapat digunakan untuk menentukan dan mengukur kualitas layanan jasa. Model ini sudah sangat lazim digunakan dalam berbagai penelitian tentang kualitas layanan jasa di seluruh dunia. Model yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry ini meskipun mendapat banyak kritik tetapi masih menjadi model yang banyak dipakai sampai saat ini.

Metode Parasuraman's *servqual* model dibangun atas adanya perbandingan dua faktor utama yaitu persepsi pelanggan atas layanan yang nyata mereka terima (*perceived service*) dengan layanan yang sesungguhnya diharapkan pelanggan (*expected service*). Jika kenyataan lebih dari yang pelanggan harapkan, maka layanan dapat dikatakan bermutu sedangkan jika kenyataan kurang dari yang pelanggan harapkan, maka dikatakan tidak bermutu, dan apabila kenyataan sama dengan harapan, maka layanan dikatakan memuaskan. Dengan demikian, metode Parasuraman's *SERVQUAL* model ini mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dengan harapan atas layanan yang pelanggan terima (Parasuraman et. al., 1990). Zeithaml, Parasuraman dan Berry Dalam perkembangan selanjutnya dimensi layanan lima dimensi *servqual*. Kelima dimensi tersebut meliputi:

1. *Tangibles* (hal-hal yang nyata secara fisik), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
2. *Reliability* (konsistensi, keandalan), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan kepada konsumen secara akurat.
3. *Responsiveness* (daya tanggap, tanggung jawab), yaitu kemampuan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. *Assurance* (jaminan), mencakup pengetahuan, kemampuan dan sifat yang dimiliki para staf untuk memberikan jaminan bebas dari keraguan, bebas dari resiko dan bahaya.

5. *Empathy* (empati), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Kelima dimensi kualitas pelayanan tersebut di atas harus diramu dengan baik. Apabila tidak, hal tersebut dapat menimbulkan kesenjangan antara perusahaan dengan pelanggan, karena perbedaan persepsi mereka tentang wujud pelayanan. Parasuraman et. al. (1990) telah menyusun suatu model konseptual dari kualitas pelayanan yang menggambarkan kesenjangan yang menjadi penyebab timbulnya perbedaan persepsi mengenai kualitas pelayanan. Menurut Parasuraman et.al.(1990), kesenjangan atau *gap* dalam suatu pelayanan dapat terjadi pada bagian konsumen (yaitu antara pelayanan yang diharapkan konsumen dengan pelayanan yang diterimanya) dan pada bagian penyedia jasa. *Gap* atau kesenjangan tersebut terdiri dari lima macam, yaitu :

- 1) *Gap 1* : Kesenjangan antara persepsi dari pihak penyedia jasa dengan harapan konsumen *Gap* ini menunjukkan perbedaan antara penilaian pelayanan menurut pengguna jasa dengan persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa. Penyebab timbulnya *gap* ini antara lain karena kurangnya orientasi penelitian pemasaran pemanfaatan yang tidak memadai atas temuan penelitian, kurangnya interaksi antara pihak manajemen dan pelanggan, komunikasi dari bawah ke atas yang kurang memadai, serta terlalu banyaknya tingkatan manajemen.
- 2) *Gap 2* : Kesenjangan antara persepsi dari pihak penyedia jasa dengan spesifikasi kualitas pelayanan *Gap* ini menunjukkan perbedaan antara persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa dengan spesifikasi pelayanan. Penyebab timbulnya *gap* ini antara lain karena pihak penyedia jasa belum menetapkan standar kualitas pelayanan yang jelas, standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan tidak realistis, atau bisa juga meskipun standar sudah ditetapkan tetapi pihak penyedia jasa tidak memiliki komitmen untuk mewujudkannya.

3) *Gap 3* : Kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan proses pemberian/penyampaian pelayanan *Gap* ini menunjukkan perbedaan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan penyampaian pelayanan yang diberikan oleh karyawan (*contact personnel*) faktor-faktor yang dapat menyebabkan *gap* ini antara lain :

1. Ambiguitas peran, yakni sejauh mana pegawai dapat melakukan tugas sesuai dengan harapan manajer tetapi memuaskan pelanggan.
2. Konflik peran, yakni sejauh mana pegawai meyakini bahwa mereka tidak memuaskan semua pihak.
3. Kesesuaian pegawai dengan yang harus dikerjakannya.
4. Kesesuaian teknologi yang digunakan pegawai.
5. Sistem pengendalian dari atasan, yakni tidak memadainya system penilaian dan sistem imbalan.
6. *Perceived control*, yakni sejauh mana pegawai merasakan kebebasan fleksibilitas untuk menentukan cara pelayanan.
7. *Teamwork*, yakni sejauh mana pegawai dan manajemen merumuskan tujuan bersama di dalam memuaskan pelanggan secara bersama-sama dan terpadu.

4) *Gap 4* : Kesenjangan antara penyampaian pelayanan dengan komunikasi, eksternal kepada konsumen Ekspektasi pelanggan mengenai kualitas pelayanan dipengaruhi oleh pernyataan - pernyataan yang dibuat oleh perusahaan melalui komunikasi pemasaran. *Gap* dapat terjadi karena :

1. Tidak memadainya komunikasi horizontal.
2. Adanya kecenderungan untuk memberikan janji yang berlebihan.

5) *Gap 5* : Kesenjangan antara persepsi konsumen dengan ekspektasi yang dimilikinya Jika persepsi dan ekspektasi pelanggan mengenai kualitas pelayanan terbukti sama dan bahkan persepsi lebih baik dari ekspektasi, maka perusahaan akan mendapat citra baik dan dampak positif. Namun bila yang kualitas pelayanan yang diterima lebih rendah dari yang

diharapkan, maka kesenjangan ini akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan

2.5 Teori Orientasi Pasar

Pengembangan teori orientasi pasar yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1990), Narver dan Slater (1990), menunjukkan bahwa orientasi pasar yang diaktualisasikan melalui pengembangan informasi pelanggan, pesaing dan insemisasi dan distribusi informasi pada semua lini organisasi perusahaan, umumnya dapat memberikan sebuah jalur strategik guna menghasilkan kinerja pasar yang baik melalui pengenalan kebutuhan pelanggan dan upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan itu. Orientasi pasar (*market orientation*) telah dikonsepsikan, baik oleh Kohli dan Jaworski (1990), sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan secara berkelanjutan. Mereka memberikan pandangan teoritis bahwa orientasi pasar adalah sebuah filosofi manajemen pemasaran yang dibangun dengan tiga dimensi yaitu : (1) intelijen pasar (*market intelligent*), (2) diseminasi intelijen (*Dissemination market intelligent*) dan (3) responsive terhadap pasar (*Responsiveness to market*). orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi yang mengarah pada dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas, apabila diperhatikan lebih mendalam orientasi pelanggan dan orientasi pesaing sesungguhnya mencakup semua kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan informasi mengenai pembeli dan pesaing dalam pasar target. Atas dasar itu informasi dikembangkan dan disebarakan melalui koordinasi antar fungsi dalam organisasi. analisis mengenai orientasi pasar ini diarahkan untuk mempostulasikan sebuah hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja pasar yang dihasilkan, dalam kerangka yang demikian itu pertanyaan penelitian yang dapat dimunculkan adalah bagaimana orientasi pasar mempengaruhi kinerja pemasaran dan bagaimana keduanya mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan.

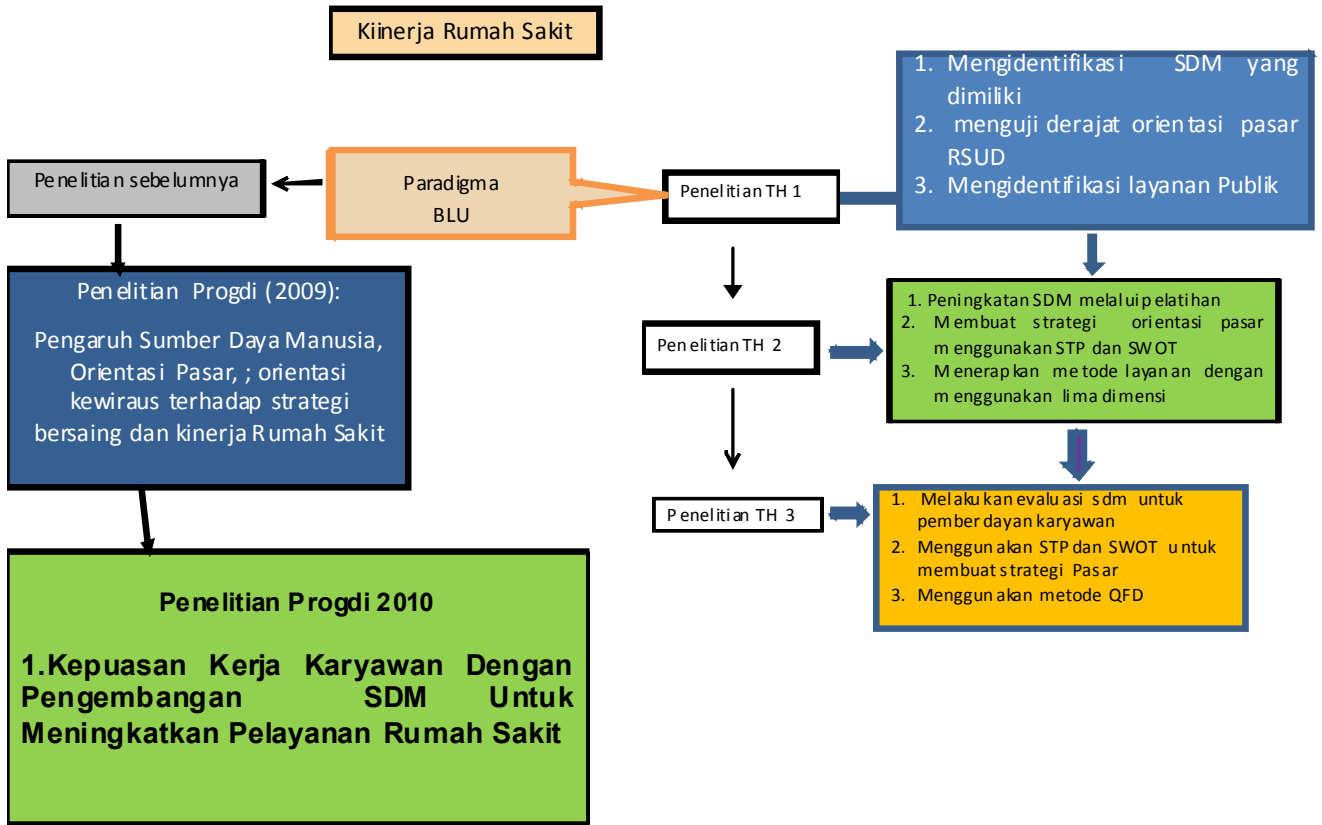
2.6 Teori Sumber Daya Manusia

Organisasi yang mengidentifikasi secara kuat terhadap profesionalisme cenderung memberikan tekanan pada pengembangan sumberdaya secara terus menerus melalui pendidikan, dengan memberikan berbagai peluang pendidikan yang meliputi penyebaran informasi, penelitian, seminar dan konferensi serta diskusi pertukaran gagasan diantara profesional. Aktivitas-aktivitas ini bertujuan untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan pekerja untuk menjamin konsistensi, kualitas pelayanan yang tinggi pada pelanggan. (Wood, Bhuian, Kiecker, 2000 ; 216). Pelayanan yang lebih baik terhadap pelanggan memerlukan informasi tentang pelanggan dan lingkungan yang merupakan esensi dari penetapan strategi bisnis dan orientasi pasar, oleh karena itu, pengembangan sumberdaya manusia melalui pelatihan sangat relevan dengan strategi bisnis dan peningkatan kinerja perusahaan. Training (pelatihan) adalah systematic, proses formal untuk upaya pengembangan pengetahuan, ketrampilan dan kapabilitas pekerja dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Mentoring (*coaching*) merupakan proses pemberian petunjuk dan dukungan pada pekerja untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan mereka (Ellinger, 2007 ; 4). Mentoring merupakan pelatihan informal yang dilakukan pada tempat bekerja dan menjadi bagian hubungan diantara pekerja dan supervisor sehingga aktivitas pekerjaan dan pengalaman dapat menjadi katalisator untuk pembelajaran.

Peningkatan ketrampilan tenaga kerja dapat dilakukan melalui training, pendidikan, seminar, kursus dan kegiatan sejenis lainnya, oleh karena itu, perusahaan yang mampu menyelaraskan antara strategi bisnis dan pengembangan sumber daya manusia akan mampu meningkatkan kinerja organisasai, dengan demikian ada hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dengan strategi bisnis dan kinerja perusahaan.

2.7 Road map Penelitian

Roadmap Penelitian Kinerja Rumah Sakit



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

- a. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan survey, ke beberapa rumah sakit yang akan menjadi BLU yaitu :

Tabel 3.1. Rumah Sakit yang dijadikan Objek Penelitian

NO	RUMAH SAKIT	KOTA DI JAWA TIMUR
1	RSUD BHAKTI DHARMA HUSADA	SURABAYA
2	RSUD TONGAS	PROBOLINGGO
3	RSUD LAWANG	LAWANG
4	RSUD R.A BASOENI	MOJOKERTO
5	RSUD PLOSO	JOMBANG
6	RSUD NGIMBANG	LAMONGAN

penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan keadaan subyek dan obyek penelitian, berdasarkan fakta yang tampak.

- b. Metode Penelitian

Dengan cara mengumpulkan dan menyusun data, meliputi analisis data dokumen Kebijakan pengelola Rumah Sakit serta menginterpretasi data yang diperoleh dari pengelola rumah sakit dan pengguna jasa rumah sakit

- c. Sumber Data

Dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner langsung dengan karyawan baik medis maupun non medis Rumah Sakit dan pengguna jasa rumah sakit

- d. Variabel

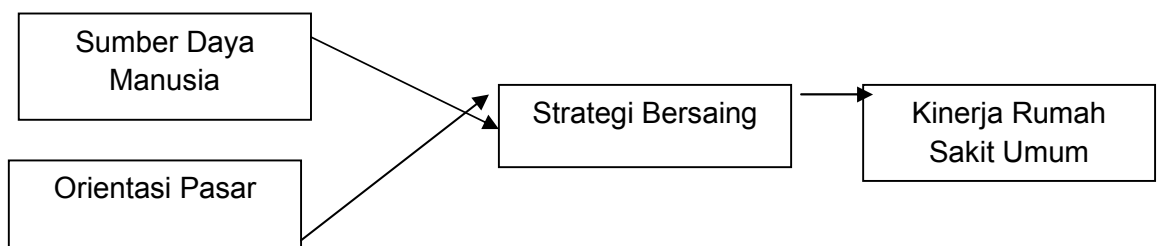
Ada tiga yaitu : Sumber Daya Manusia, Orientasi Pasar dan Strategi Bersaing

Rangkaian penelitian pengembangan model kinerja rumah sakit umum daerah Tipe C yang belum BLU yang akan dikerjakan dalam waktu 3 tahun adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2. Penelitian yang akan dikerjakan selama waktu 3 tahun

No	Topik Penelitian	Tahun I (2013)	Tahun II (2014)	Tahun III (2015)
1	Peningkatan Sumber Daya Manusia	Mengidentifikasi SDM (Tenaga medis, non medis) sesuai dengan keahliannya	Mengadakan pelatihan pendidikan.	Mengevaluasi mentoring
2	Orientasi Pasar	Riset Pasar untuk memperoleh informasi tentang pasar secara keseluruhan	Dengan menggunakan S.T.P, dan S.W.O.T	Dengan menggunakan S.T.P, dan S.W.O.T
3	Strategi Bersaing Dan Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah		Menggunakan 5 Dimensi kualitas layanan	Metode analisis kinerja dengan menggunakan QFD (Quality Function Deployment)

Secara keseluruhan kegiatan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2 . Konseptual Penelitian

BAB IV

INDIKATOR CAPAIAN TAHUNAN

Uraian Kegiatan Penelitian setiap tahun adalah sebagai berikut :

Tahun I (2013)

(a) Peningkatan Sumber Daya Manusia

Penelitian tentang SDM dimulai dengan mengidentifikasi para karyawan sesuai dengan kemampuan dan bidang job discription dan job specification, selanjutnya mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Menyebarkan kuisisioner untuk mengetahui kompetensi karyawan

Pengamatannya dilakukan dengan cara menggolongkan kebutuhan para karyawannya untuk diikuti dalam pelatihan.

(b) Orentasi Pasar

Penelitian ini tentang orientasi pasar dilakukan dengan riset pasar dengan melihat kebutuhan dan informasi dari pelanggan serta lingkungan dan pesaingnya untuk mengatahuinya dengan cara memberikan kuisisioner , pada para pengguna rumah sakit umum daerah.

Dari hasil kuisisioner yang telah diisi oleh karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dan konsumen dalam hal ini adalah pengguna rumah sakit umum daerah di Jawa Timur ditabulasi dan dibuat dimaping.

Tahun Ke Dua (2014)

(a) Peningkatan Sumber Daya Manusia

Untuk meningkatkan S.D.M dilakukan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan sesuai bidang masing-masing baik untuk tenaga medis maupun non medis

(b) Orentasi Pasar

Untuk membuat strategi bisnis langkah pertama segmentasi pasar dengan membentuk kelompok pembeli yang terpisah, langkah kedua menentukan pasar sasaran, langkah ketiga positioning mengkomunikasikan manfaat produk.

(c) Strategi Bersaing

Menerapkan strategi bersaing dengan menggunakan layanan yang berbeda dengan pesaing yaitu menggunakan marketing mix agar layanan yang diberikan melebihi dari harapan pelanggan

Tahun III (2015)

(a) Peningkatan Sumber Daya Manusia

Mengevaluasi hasil pelatihan dan mentoring

(b) Orentasi Pasar

Dari hasil segmentasi pasar kemudian dimaping untuk diketahui segmen yang paling kuat dilanjutkan dengan analisis SWOT untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan dari pengguna rumah sakit

(c) Strategi Bersaing dan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah

Menggunakan marketing mix agar layanan yang diberikan melebihi dari harapan pelanggan kemudian menganalisis kinerja dengan menggunakan QFD

Hasil Keluaran Setiap Tahun

Tabel 4.1. Hasil Keluaran per tahun

NO	Hasil Yang Dijanjikan	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
1.	Prosiding	1	1	1
2	Jurnal Ilmiah Nasional yang terakreditasi		1	1

Tabel 3.2. Model Hasil Penelitian Yang Ditransfer Ke Mitra

No	Model Hasil Penelitian	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
1	Sumber Daya Manusia	Fokus pada pengembangan sumber daya manusia , melalui peningkatan kemampuan dan ketrampilan	Peningkatan SDM melalui pendidikan , pelatihan,	Pelatihan dan ketrampilan yang efektif
2	Orientasi Pasar	menguji derajat orientasi pasar Rumah Sakit Umum Daerah	Membuat strategi orientasi pasar	Orentasi pasar yang meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah
3	Strategi Bersaing Rumah Sakit Umum Daerah	Mengidentifikasi layanan publik	Menerapkan metode layanan yang berbeda dengan pesaing	Berkurangnya complain.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Obyek Penelitian

5.1.1 Gambaran Umum Rumah Sakit Daerah Bhakti Dharma Husada

Rumah Sakit Bhakti Dharma Husada (RS BDH). rumah sakit yang terletak di Jl.Raya Kendung 115-117 Surabaya ini telah diresmikan Walikota Surabaya Bambang DH, Kamis (26/8).“Untuk sementara, pihak rumah sakit hanya melayani pasien yang kurang mampu seperti pasien jamkesmas, jamkesda, jamkesmas nonkuota, dan peserta askes sampai perda pelayanan kesehatan selesai., RS BDH sudah memenuhi syarat untuk beroperasi. Oleh sebab itu, Pemkot bisa langsung mengoperasikan rumah sakit untuk melayani pasien tidak mampu, terutama yang tinggal di kawasan Surabaya Barat.

Rumah sakit bertipe C ini berdiri diatas lahan seluas 25.690 m2 dengan luas bangunan 15.733 m2. Dari 256 tempat tidur yang tersedia, kurang lebih ada 132 tempat tidur yang siap beroperasi. Saat ini RS BDH juga memiliki 385 karyawan yakni 188 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 197 orang pegawai kontrak.

Adapun jenis pelayanannya antara lain Instalasi Gawat Darurat (IGD), Intensive Care Unit (ICU), Instalasi Bedah Sentral (IBS) dan Instalasi rawat Jalan (IRJ) seperti pelayanan KIA/KB, pelayanan medik umum, pelayanan penyakit dalam, pelayanan spesialis bedah, pelayanan spesialis mata, THT, jantung dll

5.2 Deskripsi Hasil Penelitian

5.2.1 Deskripsi Responden

Data mengenai keadaan responden dapat diketahui melalui jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan didalam pertanyaan umum kuesioner yang telah diberikan. Dari jawaban-jawaban tersebut diketahui hal-hal seperti dibawah ini.

5.2.2 Frekuensi Jawaban Responden RSUD BHD

A. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Terhadap Pelayanan Secara Umum (X1).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai dapat dilihat pada tabel 5.1, yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.1 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pelayanan Secara Umum Di RSUD Bhakti Dharma Husada (X1).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Prosedur Layanan Administrasi Tidak Berbelit-belit	0	0	0	0	50	50
Karyawan Selalu Bersikap Ramah Dan Sopan Dalam Melayani Pasien	0	0	0	13	37	50
Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas	0	0	0	37	13	50
Petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku	0	0	0	4	46	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu prosedur layanan administrasi tidak berbelit-belit dari 50 responden terdapat 50 orang menjawab sangat setuju, hal ini mengindikasikan bahwa prosedur layanan administrasi memberikan gambaran yang untuk melakukan prosedur yang seharusnya, sehingga kesimpulannya indicator X1.1 sudah memberikan kepuasan. Pernyataan kedua yaitu karyawan selalu bersikap ramah dan sopan dalam melayani pasien dari 50 responden terdapat, , 13 orang menjawab setuju dan 37 orang menjawab sangat

setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi yang terbentuk dari sikap karyawan yang diterima oleh pasien memberikan kepuasan, sehingga kesimpulannya indikator X1.2 sudah sangat baik.

Pernyataan ketiga yaitu Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas, dari 50 responden, 37 orang menjawab setuju, 13 orang menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pasien yang berada di RSUD BDH kurang memahami sepenuhnya pertanyaan dari indikator X1.3 yang sebetulnya menanyakan tentang pelayanan umum pada saat mendaftar di front office bukan pada saat dirawat.

Pernyataan keempat yaitu petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan berlaku, dari 50 responden terdapat, 4 orang menjawab setuju, 46 orang menjawab sangat setuju. Kesimpulan untuk indikator X1.4 adalah sangat baik.

B. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster (X2).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai Perawat / Suster, dapat dilihat pada tabel 5.2 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.2.Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster Di RSUD Bhakti Dharma Husada (X1).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Perawat selalu dapat menenangkan hati pasien	0	0	0	10	40	50
Perawat berpenampilan menarik, rapi dan bersih	0	0	0	18	32	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	0	11	39	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	0	10	40	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu perawat selalu dapat menenangkan hati pasien dari 50 responden terdapat 10 orang menjawab setuju,

dan 40 orang sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa suster / perawat dalam melayani pasien penuh dengan perhatian sehingga kesimpulannya indicator X2.1 adalah sangat baik

Pernyataan kedua yaitu Perawat berpenampilan menarik, rapi, dan bersih dari 50 responden terdapat, 18 orang menjawab setuju dan 32 orang menjawab sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa, pasien sangat senang melihat penampilan perawat yang rapi dan bersih sehingga kesimpulannya indicator X2.2. penampilan perawat sangat baik

Pernyataan ketiga yaitu Perawat cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan kepada pasien, dari 50 responden, 18 orang menjawab setuju, 32 orang menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa perawat dalam melayani pasien sudah tanggap bila ada keluhan indicator X2.3 sudah baik

Pernyataan keempat yaitu Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran, dari 50 responden terdapat, 10 orang menjawab setuju, 40 orang menjawab sangat setuju. Kesimpulan untuk indicator X2.4 adalah perawat sangat sabar dan baik

C. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter (X3).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Dokter* dapat dilihat pada tabel 5.3 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.3 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter Di RSUD Bhakti Dharma Husada (X3).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari	0	18	0	32	0	50
Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien	0	0	0	0	50	50
Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat	0	0	6	20	24	50
Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien	0	0	0	4	46	50
Dokter mudah dihubungi dan tanggap terhadap keluhan pasien				36	14	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari dari 50 responden terdapat 18 orang menjawab tidak setuju, dan 32 orang setuju hal ini mengindikasikan bahwa, pasien sudah merasakan nyaman walau dokter hanya sekali memeriksa (visite) untuk sehingga kesimpulannya indikator X 3.1.sangat baik

Pernyataan kedua yaitu Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien dari 50 responden terdapat, , 50 orang menjawab sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa,dokter sangat ramah sekali untuk melayani pasien sehingga kesimpulannya indikator X 3.2.sangat baik

Pernyataan ketiga yaitu , Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat dari 50 responden, 6 orang menjawab cukup setuju, 20 orang menjawab setuju.24 responden menjawab sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa dokter selalu memberikan informasi sangat jelas kepada pasien indikator X 3.3

Pernyataan keempat yaitu , Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 4 orang menjawab setuju, 46 orang menjawab sangat setuju. Kesimpulan untuk indicator X 3.4 adalah dokter dalam melayani pasien selalu tepat waktu

Pernyataan kelima yaitu , Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 36 orang menjawab setuju, 14 orang menjawab sangat setuju. Dokter dalam melayani pasien tepat pada waktunya Kesimpulan untuk indicator X 3.5

D. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X4).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Pekerja Kebersihan* , dapat dilihat pada tabel 5.4 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.4 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pekerja Kebersihan Di RSUD Bhakti Dharma Husada (X4).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan			4	8	38	50
Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien			3	30	17	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan dari 50 responden terdapat 4 orang menjawab cukup setuju, dan 8 orang setuju , dan 38 orang menjawab sangat setuju hal ini merngindikasikan bahwa, sehingga kesimpulannya indicator X4.1 sangat baik

Pernyataan kedua yaitu dari Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien 50 responden terdapat, , 3 orang menjawab cukup setuju dan 30 orang menjawab setuju.dan 17 menjawab sangat setuju

Hal ini mengindikasikan bahwa,pekerja kebersihan pada saat bekerja tidak mengganggu pasien sehingga kesimpulannya indicator X4.2. baik

E. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X5).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Receptionis*, dapat dilihat pada tabel 5.6 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.6 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Receptionis Di RSUD Bhakti Dharma Husada (X5).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum				22	28	50
Resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung				5	45	50
Resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung				3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum dari 50 responden terdapat 22 orang menjawab setuju, dan 28 orang sangat setuju hal ini merngindikasikan bahwa,resepsionis selalu senyum dalam melayani pasien sehingga kesimpulannya indicator X 5.1sangat baik

Pernyataan kedua yaitu resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung dari 50 responden terdapat, , 5 orang menjawab setuju dan 45 orang menjawab sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa, resepsionis selalu tanggap setiap pasien mengeluh sehingga kesimpulannya indicator X 5.2 sangat baik

Pernyataan ketiga yaitu resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung , dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju, 47 orang menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa resepsionis selalu memberikan informasi yang jelas kepada pasien indicator X 5.3 yang sangat baik

F. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi (X6).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Administrasi*, dapat dilihat pada tabel 5.7 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.7 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi Di RSUD Bhakti Dharma Husada (X6).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Petugas administrasi bekerja dengan baik				22	28	50
Karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan				5	45	50
Prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit				3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu petugas administrasi bekerja dengan baik dari 50 responden terdapat 22 orang menjawab setuju, dan 28 orang sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa petugas administrasi sudah bekerja baik dalam melayani pasien sehingga kesimpulannya indikator X 6.1 baik

Pernyataan kedua yaitu karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan dari 50 responden terdapat, , 5 orang menjawab setuju dan 45 orang menjawab sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa, semua bagian administrasi selalu memberikan pelayanan ramah pada setiap pasien sehingga kesimpulannya indikator X6.2.sangat baik

Pernyataan ketiga yaitu prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit , dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju, 47 orang menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dalam prosedur pembayaran yang akan dilakukan oleh pasien tidak membeli-belit indikator X6.3 sangat baik.

G. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium (X7).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *threat emotion*, dapat dilihat pada tabel 5.8 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.8 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium Di RSUD Bhakti Dharma Husada (X7).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan			2	36	12	50
Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah		8	2	30	10	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan dari 50 responden terdapat 2 orang menjawab cukup setuju, dan 36 orang setuju serta 12 orang menjawab sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa petugas lab dalam memberikan pelayanan sudah optimal sehingga kesimpulannya indikator X7.1 baik

Pernyataan kedua yaitu Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah dari 50 responden terdapat , 8 orang menjawab tidak setuju dan 2 orang menjawab cukup setuju, 30 orang menjawab setuju, serta 10 menjawab sangat setuju . Hal ini mengindikasikan bahwa, petugas lab dalam memberikan pelayanan selalu ramah cekatan dan baik sehingga kesimpulannya indikator X7.2 baik.

5.2.3 Frekuensi Jawaban Responden RSUD TONGAS

A. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Terhadap Pelayanan Secara Umum RSUD TONGAS Probolinggo (X1).

Tabel 5.10 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pelayanan Secara Umum Di RSUD Tongas Probolinggo (X1).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Prosedur Layanan Administrasi Tidak Berbelit-belit	0	0	0	17	33	50
Karyawan Selalu Bersikap Ramah Dan Sopan Dalam Melayani Pasien	0	0	0	8	42	50
Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas	0	0	0	37	13	50
Petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku	0	0	0	8	42	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu prosedur layanan administrasi tidak berbelit-belit dari 50 responden terdapat 17 orang menjawab setuju, dan 33 orang menjawab sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa prosedur layanan administrasi memberikan gambaran yang untuk melakukan prosedur yang seharusnya, sehingga kesimpulannya indikator X1.1 sudah memberikan kepuasan .

Pernyataan kedua yaitu karyawan selalu bersikap ramah dan sopan dalam melayani pasien dari 50 responden terdapat , 8 orang menjawab setuju dan 42 orang menjawab sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi yang terbentuk dari sikap karyawan yang diterima oleh pasien memberikan kepuasan, sehingga kesimpulannya indikator X1.2 sudah sangat baik.

Pernyataan ketiga yaitu Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas, dari 50 responden, 37 orang menjawab setuju, 13 orang menjawab sangat setuju. Hal ini

menunjukkan bahwa pasien yang berada di RSUD Tongas kurang memahami sepenuhnya pertanyaan dari indikator X1.3 yang sebetulnya menanyakan tentang pelayanan umum pada saat mendaftar di front office bukan pada saat dirawat.

Pernyataan keempat yaitu petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan berlaku, dari 50 responden terdapat, 8 orang menjawab setuju, 46 orang menjawab sangat setuju. Kesimpulan untuk indikator X1.4 adalah sangat baik.

B. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster (X2).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai dapat dilihat pada tabel 5.11 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.11 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster Di RSUD Tongas Probolinggo (X2).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Perawat selalu dapat menenangkan hati pasien	0	0	0	7	43	50
Perawat berpenampilan menarik, rapi dan bersih	0	0	0	18	32	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	0	11	39	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	0	18	32	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu perawat selalu dapat menenangkan hati pasien dari 50 responden terdapat 7 orang menjawab setuju, dan 43 orang sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu Perawat berpenampilan menarik, rapi, dan bersih dari 50 responden terdapat, 18 orang menjawab setuju dan 32 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu Perawat cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan kepada pasien, dari 50 responden, 11 orang menjawab setuju, 39 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan keempat yaitu Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran, dari 50 responden terdapat, 18 orang menjawab setuju, 32 orang menjawab sangat setuju.

C. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter (X3).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai Dokter dapat dilihat pada tabel 5.6 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.12 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter Di RSUD Tongas Probolinggo(X3).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari				18	32	50
Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien					50	50
Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat				30	20	50
Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien				49	1	50
Dokter mudah dihubungi dan tanggap terhadap keluhan pasien				34	16	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari dari 50 responden terdapat 18 orang menjawab tidak setuju, dan 32 orang setuju

Pernyataan kedua yaitu Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien dari 50 responden terdapat, 50 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu, Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat dari 50 responden, 30 orang menjawab setuju, 20 orang menjawab sangat setuju. Pernyataan keempat yaitu, Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 49 orang menjawab setuju, 1 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan kelima yaitu, Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 34 orang menjawab setuju, 16 orang menjawab sangat setuju.

D. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X4).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Pekerjaan kebersihan*, dapat dilihat pada tabel 5.12 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.12 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pekerjaan Kebersihan Di RSUD Tongas Probolinggo (X4).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan				13	37	50
Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien				31	19	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan dari 50 responden terdapat 13 orang menjawab setuju, dan 37 orang menjawab sangat

Pernyataan kedua yaitu dari Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien 50 responden terdapat, , 31orang menjawab setuju.dan 19 menjawab sangat setuju

E. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X5).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Receptionis*, dapat dilihat pada tabel 5.13 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.13 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Receptionis Di RSUD Tongas Probolinggo (X5).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum				22	28	50
Resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung				5	45	50
Resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung				3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum dari 50 responden terdapat 22 orang menjawab setuju, dan 28 orang sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung dari 50 responden terdapat, , 5 orang menjawab setuju dan 45 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung , dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju,

F. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi (X6).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Administrasi* dapat dilihat pada tabel 5.13 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.13 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi Di RSUD Tongas Probolinggo(X6).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Petugas administrasi bekerja dengan baik			8	36	6	50
Karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan				14	36	50
Prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit				3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu petugas administrasi bekerja dengan baik dari 50 responden terdapat 8 orang menjawab cukup setuju, dan 36 orang setuju dan 6 orang menjawab sangat

Pernyataan kedua yaitu karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan dari 50 responden terdapat, , 14 orang menjawab setuju dan 36 orang menjawab sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa, sehingga kesimpulannya indicator X6.2.

Pernyataan ketiga yaitu prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit , dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju, 47 orang menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pasien yang berada ari indicator X6.3 yang sebetulnya.

G. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium (X7).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium* dapat dilihat pada tabel 5.14 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.14 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium Di Di RSUD Tongas Probolinggo(X6).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan				38	12	50
Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah		4		33	13	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan dari 50 responden terdapat 38 orang menjawab setuju, serta 12 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah dari 50 responden terdapat , 4 orang menjawab tidak setuju dan, 33 orang menjawab setuju, serta 13 menjawab sangat setuju

5.2.4 Frekuensi Jawaban Responden RSUD LAWANG

A. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Terhadap Pelayanan Secara Umum RSUD Lawang (X1).

Tabel 5.15 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pelayanan Secara Umum Di RSUD Lawang (X1).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Prosedur Layanan Administrasi Tidak Berbelit-belit	0	0	0	11	39	50
Karyawan Selalu Bersikap Ramah Dan Sopan Dalam Melayani Pasien	0	0	0	7	43	50
Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas	0	0	0	29	21	50
Petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku	0	0	0	5	45	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu prosedur layanan administrasi tidak berbelit-belit dari 50 responden terdapat 11 orang menjawab setuju, dan 39 orang menjawab sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa prosedur layanan administrasi memberikan gambaran yang untuk melakukan prosedur yang seharusnya

Pernyataan kedua yaitu karyawan selalu bersikap ramah dan sopan dalam melayani pasien dari 50 responden terdapat, 8 orang menjawab setuju dan 42 orang menjawab sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi yang terbentuk dari sikap karyawan yang diterima oleh pasien memberikan kepuasan, sehingga kesimpulannya indicator X1.2 sudah sangat baik.

Pernyataan ketiga yaitu Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas, dari 50 responden, 29 orang

menjawab setuju, 21 orang menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pasien yang berada di RSUD Tongas kurang

Pernyataan keempat yaitu petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan berlaku , dari 50 responden terdapat, 5 orang menjawab setuju, 45 orang menjawab sangat setuju.

B. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster (X2).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai dapat dilihat pada tabel 5.16 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.16 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster Di RSUD Lawang (X2).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Perawat selalu dapat menenangkan hati pasien	0	0	0	11	39	50
Perawat berpenampilan menarik, rapi dan bersih	0	0	0	18	32	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	0	11	39	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	0	18	32	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu perawat selalu dapat menenangkan hati pasien dari 50 responden terdapat 11 orang menjawab setuju, dan 39 orang sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu Perawat berpenampilan menarik, rapi, dan bersih dari 50 responden terdapat, 18 orang menjawab setuju dan 32 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu Perawat cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan kepada pasien , dari 50 responden, 11 orang menjawab setuju, 39 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan keempat yaitu Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran , dari 50 responden terdapat, 18 orang menjawab setuju, 32 orang menjawab sangat setuju.

C. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter (X3).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Dokter* dapat dilihat pada tabel 5.17 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.17 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter Di RSUD Lawang (X3).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari				19	31	50
Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien					50	50
Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat				25	25	50
Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien				43	7	50
Dokter mudah dihubungi dan tanggap terhadap keluhan pasien				36	14	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari dari 50 responden terdapat 18 orang menjawab tidak setuju, dan 32 orang setuju

Pernyataan kedua yaitu Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien dari 50 responden terdapat, , 50 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu , Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat dari 50 responden, 25 orang menjawab setuju, 25 orang menjawab sangat setuju. Pernyataan keempat yaitu , Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 43 orang menjawab setuju, 7 orang menjawab sangat setuju. Pernyataan kelima yaitu , Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 36 orang menjawab setuju, 14 orang menjawab sangat setuju.

D. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X4).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Pekerjaan kebersihan* , dapat dilihat pada tabel 5.18 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.18 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pekerjaan Kebersihan Di RSUD Lawang (X4)

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan				7	43	50
Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien				31	19	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan dari 50 responden terdapat 7 orang menjawab setuju, dan 43 orang menjawab sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa, sehingga kesimpulannya indikator X4.1

Pernyataan kedua yaitu dari Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien 50 responden terdapat, , 31 orang menjawab setuju.dan 19 menjawab sangat setuju.

E. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X5).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Receptionis*, dapat dilihat pada tabel 5.19 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.19 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Receptionis Di RSUD Lawang (X5).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum				23	27	50
Resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung				5	45	50
Resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung				3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum dari 50 responden terdapat 23 orang menjawab setuju, dan 27 orang sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung dari 50 responden terdapat, , 5 orang menjawab setuju dan 45 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung, dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju, 47 orang menjawab sangat setuju.

F. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi (X6).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Administrasi* dapat dilihat pada tabel 5.20 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.20 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi Di RSUD Lawang (X6).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Petugas administrasi bekerja dengan baik			8	38	4	50
Karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan		14		30	6	50
Prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit				3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan kedua yaitu karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan dari 50 responden terdapat, 14 orang menjawab tidak setuju dan 30 orang menjawab s setuju.serta 6 orang menjawab sangat setuju Hal ini mengindikasikan bahwa, sehingga kesimpulannya indicator X6.2.

Pernyataan ketiga yaitu prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit , dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju, 47 orang menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pasien yang berada ari indicator X6.3 yang sebetulnya.

G. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium (X7).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium* dapat dilihat pada tabel 5.21 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.21. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium DiRSUD Lawang (X7).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan				38	12	50
Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah		4		33	13	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan dari 50 responden terdapat 38 orang menjawab setuju, serta 12 orang menjawab sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa, sehingga kesimpulannya indicator X7.1

Pernyataan kedua yaitu Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah dari 50 responden terdapat, 4 orang menjawab tidak setuju dan, 33 orang menjawab setuju, serta 13 menjawab sangat setuju.

5.2.5 Frekuensi Jawaban Responden RSUD Basoeni Mojokerto

H. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Terhadap Pelayanan Secara Umum RSUD Basoeni Mojokerto (X1).

Tabel 5.22 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pelayanan Secara Umum Di RSUD Basoeni Mojokerto (X1).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Prosedur Layanan Administrasi Tidak Berbelit-belit	0	0	0	11	39	50
Karyawan Selalu Bersikap Ramah Dan Sopan Dalam Melayani Pasien	0	0	0	16	34	50
Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas	0	0	4	33	13	50
Petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku	0	0	0	4	46	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu prosedur layanan administrasi tidak berbelit-belit dari 50 responden terdapat 11 orang menjawab setuju, dan 39 orang menjawab sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa prosedur layanan administrasi memberikan gambaran yang untuk melakukan prosedur yang seharusnya, sehingga kesimpulannya indicator X1.1 sudah memberikan kepuasan .

Pernyataan kedua yaitu karyawan selalu bersikap ramah dan sopan dalam melayani pasien dari 50 responden terdapat, , 16 orang menjawab setuju dan 34 orang menjawab sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi yang terbentuk dari sikap karyawan yang diterima oleh pasien memberikan kepuasan, sehingga kesimpulannya indicator X1.2 sudah baik.

Pernyataan ketiga yaitu Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas, dari 50 responden, 4 orang menjawab cukup setuju, 33 orang menjawab setuju. 13 orang menjawab sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa pasien yang berada di RSUD Basoeni Mojokerto sudah cukup memahami sepenuhnya pertanyaan dari indicator X1.3 yang sebetulnya

menanyakan tentang pelayanan umum pada saat mendaftar di front office bukan pada saat dirawat.

Pernyataan keempat yaitu petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan berlaku, dari 50 responden terdapat, 4 orang menjawab setuju, 46 orang menjawab sangat setuju. Kesimpulan untuk indikator X1.4 adalah sangat baik.

H. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster (X2).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai dapat dilihat pada tabel 5.16 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.23 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster Di RSUD Basoeni Mojokerto (X2).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Perawat selalu dapat menenangkan hati pasien	0	0	0	14	36	50
Perawat berpenampilan menarik, rapi dan bersih	0	0	0	26	24	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	4	7	39	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	0	18	32	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu perawat selalu dapat menenangkan hati pasien dari 50 responden terdapat 14 orang menjawab setuju, dan 36 orang sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu Perawat berpenampilan menarik, rapi, dan bersih dari 50 responden terdapat, 26 orang menjawab setuju dan 24 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu Perawat cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan kepada pasien, dari 50 responden, 4 orang

menjawab cukup setuju, 7 orang menjawab setuju, 39 menjawab sangat setuju.

Pernyataan keempat yaitu Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran, dari 50 responden terdapat, 18 orang menjawab setuju, 32 orang menjawab sangat setuju.

I. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter (X3).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai Dokter dapat dilihat pada tabel 5.17 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.24 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter Di RSUD Basoeni Mojokerto (X3).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari	0	0	0	18	32	50
Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien	0	0	0	6	44	50
Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat	0	0	2	22	26	50
Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien	0	0	2	42	6	50
Dokter mudah dihubungi dan tanggap terhadap keluhan pasien	0	0	0	36	14	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari dari 50 responden terdapat 18 orang menjawab setuju, dan 32 orang setuju

Pernyataan kedua yaitu Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien dari 50 responden terdapat, 6 orang menjawab setuju, 44 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan ketiga yaitu , Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat dari 50 responden, 2orang menjawab cukup setuju, 22 orang menjawab sangat setuju 26 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan keempat yaitu , Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 2 orang menjawab cukup setuju, 42 orang menjawab setuju, 6 menjawab sangat setuju

Pernyataan kelima yaitu , Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 36 orang menjawab setuju, 14 orang menjawab sangat setuju.

J. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X4).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Pekerjaan kebersihan* , dapat dilihat pada tabel 5.18 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.25 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pekerjaan Kebersihan Di RSUD Basoeni Mojokerto (X4)

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan				16	34	50
Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien			1	39	10	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan dari 50 responden terdapat 16 orang menjawab setuju, dan 34 orang menjawab sangat setuju
Pernyataan kedua yaitu dari Bekerja tanpa mengganggu ketenangan

pasien 50 responden terdapat, , 1 orang menjawab cukup setuju.dan 39 menjawab setuju., 10 orang menjawab sangat setuju

K. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X5).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Receptionis*, dapat dilihat pada tabel 5.19 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.26 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Receptionis Di RSUD Basoeni Mojokerto (X5).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum				22	28	50
Resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung				5	45	50
Resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung				8	42	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum dari 50 responden terdapat 22 orang menjawab setuju, dan 28 orang sangat setjeu

Pernyataan kedua yaitu resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung dari 50 responden terdapat, , 5 orang menjawab setuju dan 45 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung, dari 50 responden, 8 orang menjawab setuju, 42 orang menjawab sangat setuju.

L. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi (X6).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Administrasi* dapat dilihat pada tabel 5.20 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.27 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi Di RSUD Basoeni Mojokerto (X6).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Petugas administrasi bekerja dengan baik			8	39	3	50
Karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan				14	36	50
Prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit				3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu karyawan bagian administrasi bekerja dengan baik dari 50 responden terdapat, , 8 orang menjawab tidak setuju dan 39 orang menjawab setuju.serta 3 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan dari 50 responden terdapat, 14 orang menjawab setuju.serta 36 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan ketiga yaitu prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit , dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju, 47 orang menjawab sangat setuju..

M. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium (X7).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium* dapat dilihat pada tabel 5.21 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.28 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium RSUD Basoeni Mojokerto (X7).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan				38	14	50
Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah		3	3	33	13	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan dari 50 responden terdapat 38 orang menjawab setuju, serta 14 orang menjawab sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa,

Pernyataan kedua yaitu Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah dari 50 responden terdapat, 3 orang menjawab tidak setuju, 3 orang menjawab cukup setuju dan, 33 orang menjawab setuju, serta 13 menjawab sangat setuju.

5.2.6 Frekuensi Jawaban Responden RSUD Ploso Jombang

I. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Terhadap Pelayanan Secara Umum RSUD Ploso Jombang (X1).

Tabel 5.29 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pelayanan Secara Umum Di RSUD Ploso Jombang (X1).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Prosedur Layanan Administrasi Tidak Berbelit-belit	0	0	0	5	45	50
Karyawan Selalu Bersikap Ramah Dan Sopan Dalam Melayani Pasien	0	0	0	37	13	50
Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas	0	0	0	4	46	50
Petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku	0	0	0	10	40	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu prosedur layanan administrasi tidak berbelit-belit dari 50 responden terdapat 5 orang menjawab setuju, dan 45 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu karyawan selalu bersikap ramah dan sopan dalam melayani pasien dari 50 responden terdapat, , 37 orang menjawab setuju dan 13 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas, dari 50 responden, 4 orang menjawab setuju, 46 orang menjawab sangat setuju i

Pernyataan keempat yaitu petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan berlaku , dari 50 responden terdapat, 10 orang menjawab setuju, 40 orang menjawab sangat setuju.

Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster (X2).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai dapat dilihat pada tabel 5.30 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.30 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster Di RSUD Ploso Jombang (X2).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Perawat selalu dapat menenangkan hati pasien	0	0	0	10	40	50
Perawat berpenampilan menarik, rapi dan bersih	0	0	0	18	32	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	4	11	39	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	0	18	32	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu perawat selalu dapat menenangkan hati pasien dari 50 responden terdapat 10 orang menjawab setuju, dan 40 orang sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu Perawat berpenampilan menarik, rapi, dan bersih dari 50 responden terdapat, 18 orang menjawab setuju dan 32 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu Perawat cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan kepada pasien, dari 50 responden, 11 orang menjawab setuju.,39 menjawab sangat setuju.

Pernyataan keempat yaitu Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran, dari 50 responden terdapat, 18 orang menjawab setuju, 32 orang menjawab sangat setuju.

N. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter (X3).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai Dokter dapat dilihat pada tabel 5.31 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.31 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter Di RSUD Ploso Jombang (X3).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari	0	0	0	18	32	50
Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien	0	0	0	0	50	50
Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat	0	0	0	24	26	50
Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien	0	0	0	0	50	50
Dokter mudah dihubungi dan tanggap terhadap keluhan pasien	0	0	0	40	10	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari dari 50 responden terdapat 18 orang menjawab setuju, dan 32 orang setuju

Pernyataan kedua yaitu Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien dari 50 responden terdapat, , 50 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan ketiga yaitu , Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat dari 50 responden, 24 orang menjawab sangat setuju 26 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan keempat yaitu , Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 50 menjawab sangat setuju

Pernyataan kelima yaitu , Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 40 orang menjawab setuju, 10 orang menjawab sangat setuju.

O. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X4).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Pekerjaan kebersihan* , dapat dilihat pada tabel 5.32 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.18 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pekerjaan Kebersihan Di RSUD Ploso Jombang (X4)

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan	0	0	0	21	29	50
Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien	0	0	0	31	19	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan dari 50 responden terdapat 21 orang menjawab setuju, dan 29 orang menjawab sangat setuju
Pernyataan kedua yaitu dari Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien 50 responden terdapat, , 31 menjawab setuju., 19 orang menjawab sangat setuju

P. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X5).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Receptionis*, dapat dilihat pada tabel 5.32 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.32 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Resepsionis Di RSUD Ploso Jombang (X5).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum	0	0	0	22	28	50
Resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung	0	0	0	12	38	50
Resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung	0	0	0	3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum dari 50 responden terdapat 22 orang menjawab setuju, dan 28 orang sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung dari 50 responden terdapat , 12 orang menjawab setuju dan 38 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung, dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju, 47 orang menjawab sangat setuju.

Q. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi (X6).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Administrasi* dapat dilihat pada tabel 5.33 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.33 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi Di RSUD Ploso Jombang (X6).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Petugas administrasi bekerja dengan baik			8	39	3	50
Karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan				14	36	50
Prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit				3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu karyawan bagian administrasi bekerja dengan baik dari 50 responden terdapat, , 8 orang menjawab tidak setuju dan 39 orang menjawab setuju.serta 3 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan dari 50 responden terdapat, 14 orang menjawab setuju.serta 36 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan ketiga yaitu prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit , dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju, 47 orang menjawab sangat setuju..

R. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium (X7).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium* dapat dilihat pada tabel 5.33 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.33 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium RSUD Ploso Jombang (X7).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan				38	12	50
Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah			4	41	5	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan dari 50 responden terdapat 38 orang menjawab setuju, serta 12 orang menjawab sangat setuju,

Pernyataan kedua yaitu Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah dari 50 responden terdapat, 4 orang menjawab cukup setuju dan, 41 orang menjawab setuju, serta 5 menjawab sangat setuju.

5.2.7 Frekuensi Jawaban Responden RSUD Ngimbang Lamongan

S. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Terhadap Pelayanan Secara Umum RSUD Ngimbang Lamongan (X1).

Tabel 5.34 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pelayanan Secara Umum RSUD Ngimbang Lamongan (X1).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Prosedur Layanan Administrasi Tidak Berbelit-belit	0	0	0	9	41	50
Karyawan Selalu Bersikap Ramah Dan Sopan Dalam Melayani Pasien	0	0	0	37	13	50
Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas	0	0	0	4	46	50
Petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku	0	0	0	10	40	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu prosedur layanan administrasi tidak berbelit-belit dari 50 responden terdapat 9 orang menjawab setuju, dan 41 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu karyawan selalu bersikap ramah dan sopan dalam melayani pasien dari 50 responden terdapat, , 37 orang menjawab setuju dan 13 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu Tidak ada perbedaan pelayanan terhadap pasien walaupun beda kelas, dari 50 responden, 4 orang menjawab setuju, 46 orang menjawab sangat setuju i

Pernyataan keempat yaitu petugas pelayanan memiliki konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan berlaku , dari 50 responden terdapat, 10 orang menjawab setuju, 40 orang menjawab sangat setuju.

T. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster (X2).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai dapat dilihat pada tabel 5.35 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.35 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Perawat / Suster Di RSUD RSUD Ngimbang Lamongan (X2).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Perawat selalu dapat menenangkan hati pasien	0	0	0	10	40	50
Perawat berpenampilan menarik, rapi dan bersih	0	0	0	18	32	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	0	15	35	50
Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran	0	0	0	18	32	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu perawat selalu dapat menenangkan hati pasien dari 50 responden terdapat 10 orang menjawab setuju, dan 40 orang sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu Perawat berpenampilan menarik, rapi, dan bersih dari 50 responden terdapat, 18 orang menjawab setuju dan 32 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu Perawat cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan kepada pasien, dari 50 responden, 15 orang menjawab setuju.,35 menjawab sangat setuju.

Pernyataan keempat yaitu Perawat melayani pasien dengan ramah dan penuh kesabaran, dari 50 responden terdapat, 18 orang menjawab setuju, 32 orang menjawab sangat setuju.

U. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter (X3).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Dokter* dapat dilihat pada tabel 5.36 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.36 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Dokter Di RSUD Ngimbang Lamongan (X3).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari	0	0	0	18	32	50
Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien	0	0	0	4	46	50
Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat	0	0	0	24	26	50
Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien	0	0	0	43	7	50
Dokter mudah dihubungi dan tanggap terhadap keluhan pasien	0	0	0	36	14	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Rutinitas dokter dalam memeriksa (Visite) pasien minimal 1 kali/hari dari 50 responden terdapat 18 orang menjawab setuju, dan 32 orang setuju

Pernyataan kedua yaitu Dokter memeriksa pasien dengan ramah dan sabar terhadap pasien dari 50 responden terdapat, , 36 orang menjawab setuju ,14 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan ketiga yaitu , Dokter memberikan informasi dengan cukup jelas tentang penyakit pasien, pemakaian / terapi obat dari 50 responden, 17 orang menjawab sangat setuju 33 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan keempat yaitu , Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 50 menjawab sangat setuju

Pernyataan kelima yaitu , Dokter selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien dari 50 responden terdapat, 40 orang menjawab setuju, 10 orang menjawab sangat setuju.

V. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X4).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Pekerjaan kebersihan* , dapat dilihat pada tabel 5.37 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.37 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Pekerjaan Kebersihan Di RSUD Ngimbang Lamongan (X4)

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan	0	0	0	17	33	50
Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien	0	0	0	31	19	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Pekerja kebersihan bekerja secara baik dilihat dari ruangan yang dibersihkan dari 50 responden terdapat 17 orang menjawab setuju, dan 33 orang menjawab sangat setuju
Pernyataan kedua yaitu dari Bekerja tanpa mengganggu ketenangan pasien 50 responden terdapat, , 31 menjawab setuju., 19 orang menjawab sangat setuju

W. Frekuensi Hasil Jawaban Responden (X5).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Receptionis*, dapat dilihat pada tabel 5.38 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.38 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Resepsionis Di RSUD Ngimbang Lamongan (X5).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum	0	0	0	22	28	50
Resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung	0	0	0	5	45	50
Resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung	0	0	0	3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Resepsionis melayani pengunjung dengan sapa, salam dan senyum dari 50 responden terdapat 22 orang menjawab setuju, dan 28 orang sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu resepsionis cepat dan tanggap dalam menerima keluhan maupun menerima pertanyaan dari pengunjung dari 50 responden terdapat, , 5 orang menjawab setuju dan 45 orang menjawab sangat setuju.

Pernyataan ketiga yaitu resepsionis memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada pengunjung, dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju, 47 orang menjawab sangat setuju.

X. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi (X6).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Administrasi* dapat dilihat pada tabel 5.39 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.39 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Administrasi Di RSUD Ngimbang Lamongan (X6).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Petugas administrasi bekerja dengan baik			8	37	5	50
Karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan				14	36	50
Prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit				3	47	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu karyawan bagian administrasi bekerja dengan baik dari 50 responden terdapat, , 8 orang menjawab tidak setuju dan 37 orang menjawab setuju.serta 5 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan kedua yaitu karyawan bagian administrasi melayani secara ramah dan sopan dari 50 responden terdapat, 14 orang menjawab setuju.serta 36 orang menjawab sangat setuju

Pernyataan ketiga yaitu prosedur system pembayaran tidak berbelit-belit , dari 50 responden, 3 orang menjawab setuju, 47 orang menjawab sangat setuju..

Y. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium (X7).

Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner mengenai *Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium* dapat dilihat pada tabel 5.40 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.40 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Analisis Kesehatan / Petugas Laboratorium RSUD Ngimbang Lamongan (X7).

Item	Skor					Total
	1	2	3	4	5	
Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan				38	12	50
Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah			4	33	13	50

Sumber : Data diolah

Pernyataan pertama yaitu Kemampuan petugas laboratorium kami sudah baik dalam memberikan pelayanan dari 50 responden terdapat 38 orang menjawab setuju, serta 12 orang menjawab sangat setuju,

Pernyataan kedua yaitu Petugas laboratorium telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah dari 50 responden terdapat, 4 orang menjawab cukup setuju dan, 33 orang menjawab setuju, serta 13 menjawab sangat setuju.

5.3. Hasil Dan Pembahasan (SDM, Orentasi Pasar, Strategi)

5.3.1. Hasil

Prinsip RS adalah menjalankan jasa kesehatan yang bersifat sosioekonomi dan lebih menekankan pada pelayanan social pada masyarakat termasuk pelayanan masyarakat tidak mampu. Upaya yang dilakukan oleh RSUD 3 (BDH , Ngimbang, Lawang) untuk mendukung hal tersebut diatas dilakukan dengan memberikan layananan public , baik berupa admionistrasi, pelayanan medic, menunjang medic dan non medik, pelayanan perawatan, pelayanan rujukan , pelatihan dan pengembangan kesehatan

Tabel 5.22. Pelayanan yang diberikan oleh RSUD kepada Masyarakat

No	Pelayanan	Jenis Pelayanan Yang Diberikan
1	Medik Umum	Medik dasar, medik gigi mulut dan layanan KB
2	Gawat Darurat	Pelayanan 24 jam maupun 7 hari dalam seminggu
3	Medik Dasar	Penyakit dalam , kesehatan anak , bedah. obgym
4	Spesialis Penunjang Medik	Radiologi, patologi klinik, anesthesiologi ,rehabilitasi medic, patologi anatomi
5	Medik Spesialis Lain	Mata, telinga hidung tenggorakan, syaraf, jantung dan pembuluh darah, kulit dan kelamin,, kedokteran jiwa, paru , orthopedic,
6	Medik Spesialis Gigi Mulut	konservasi
7	Penunjang Klinik	Perawatan insentif, pelayanan darah, farmasi, rekam medik
8	Penunjang Non Klinik	Dapur, teknik dan pemeliharaan, gudang, pengelolaan limbah, ambulance, komunikasi, kamar jenazah, pemadam kebakaran, penampungan air bersih

Perubahan status RSUD BDH menjadi BLUD mengharuskan 3 RSUD (BDH ,Ngimbang, Lawang) untuk melakukan inovasi untuk memajukan dan meningkatkan pelayanan kesehatan bagi masyarakat . Hal ini tidak hanya ditunjukkan dari banyaknya pelayanan kesehatan yang ditawarkan , tetapi juga adanya upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan terstruktur dengan rapi .

Tabel 5.23. SWOT RSUD Type C (RSUD BDH, Ngimbang, Lawang)

<p>Kekuatan(Strength/S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya Fasilitas peralatan kedokteran yang memadai dan berbagai jenis pelayanan medis dan penunjang medis 2. Merupakan rumah Sakit dengan beberapa pelayanan unggulan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan masyarakat 3. Mampu menampung pasien middle low 4. Biaya lebih murah/ringan 5. Tenaga medis dan administrasi tergolong muda 6. Sarpras/lingkungan pendukung 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rumah sakit masih tergolong baru beroperasi 2. Terbatasnya jumlah dokter spesialis 3. Sistem belum terkoneksi dengan baik 4. Lokasi kurang strategis
<p>Peluang (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kebijakan kepastian penjaminan pembiayaan bagi pasien Gakin / miskin yang mendapat pelayanan di rumah sakit 2. Adanya kesempatan mencari sumber pembiayaan lain 3. Kesmpatan untuk meraih pasar konsumen menengah atas 4. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap RS semakin meningkat 5. Memungkinkan untuk dikembangkan 6. Bisa meningkatkan status menjadi RSUD BLU atau tipe B 7. Mampu menampung tenaga kerja kontrak 8. Memungkinkan kerjasama dengan RSU lainnya terutama untuk tenaga medis (dokter spesiali) 	<p>Ancaman (T) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentan ditinggalkan pasien karena kurangnya dokter spesialis 2. Ketidak-tepatan dalam penempatan personil akan menyebabkan kurang efisien 3. Layanan yang kurang memuaskan menjadi pemicu terpuruknya RS 4. Lingkungan sekitar yang kurang mendukung

Tabel 5.24. Strategi Strategi SWOT

Staregi SO	Staregi ST
<p>1.Meningkatkan produktivitas setiap tenaga medis, para medis dan non medis dengan membentuk budaya kerja yang baik (kepedulian semua orang dari semua kalangan, mandiri dalam hal pelayanan , sikap loyal dan merasa memiliki rumah sakit, ramah dan transparan)</p> <p>2. Meningkatkan ketersediaan obat dan alat kesehatan baik di IGD, IRJ maupu IRNA serta menjalin keamanan,</p> <p>3. Meningkatkan penyelenggarakan pendidikan dan penelitian dan berkerja sama dengan institusi perguruan tinggi</p>	<p>Mengajak / membuka kesempatan rumah sakit dan pelayanan kesehatan lain yang merupakan pesaing sebagai mitra kerja</p>

Strategi WO	Strategi WT
<p>1.Memberikan perhatian besar pada keluhan dan ketidak puasn masyarakat atas pelayanan RSUD untuk ditangani secara tuntas menyuruh dan professional</p> <p>2. Meningkatkan kerja sama dengan pihak pembayar (asuransi) bagi pasien yang berobat di RSUD</p>	<p>1. melakukan rotansi karyawan</p> <p>2. Meningkatkan program pembinaan , pelatihan ,diklat , dll</p>

Sumber : Data diolah dari Restra dan Profil layanan 3 RSUD (BDH, Ngimbang, Lawang)

5.3.2. SWOT Untuk RSUD (Bangil, Ploso Jombang , Basoeni Mojokerto)

Tabel. 5.25. SWOT RSUD Type C (Bangil, Ploso Jombang , Basoeni Mojokerto)

<p>Kekuatan(Strength/S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menampung pasien kelas bawah 2..Biaya lebih murah/ringan 3. Tenaga medis dan administrasi tergolong muda 4.Sarpras/lingkungan pendukung 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rumah sakit dulunya puskesmas 2. Terbatasnya jumlah dokter spesialis 3. Terbatasnya sarana dan prasarana fisik 4. Lokasi kurang strategis
<p>Peluang (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kebijakan kepastian penjaminan pembiayaan bagi pasien Gakin / miskin yang mendapat pelayanan di rumah sakit 2. Adanya kesempatan mencari sumber pembiayaan lain 3. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap RS semakin meningkat 4. Mampu menampung tenaga kerja kontrak 5. Memungkinkan kerjasama dengan RSU lainnya terutama untuk tenaga medis (dokter spesialis) 	<p>Ancaman (T) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Rentan ditinggalkan pasien karena kurangnya dokter spesialis 6. Ketidak-tepatan dalam penempatan personil akan menyebabkan kurang efisien 7. Layanan yang kurang memuaskan menjadi pemicu terpuruknya RS 8. Lingkungan sekitar yang kurang mendukung

Tabel 5.26. Strategi Strategi SWOT

Staregi SO	Staregi ST
<p>1. Meningkatkan kemampuan para medis dan non medis dalam pengelolaan rumah sakit</p> <p>2. Meningkatkan ketersediaan obat dan alat kesehatan baik di IGD, IRJ maupu IRNA serta menjalin keamanan,</p> <p>3. Meningkatkan penyelenggarakan pendidikan dan penelitian dan berkerja sama dengan institusi perguruan tinggi</p>	<p>1. Meningkatkan pelayanan yang optimal</p> <p>2. Untuk sarana/prasarana perlu diperbaiki dan ditingkatkan</p>

Strategi WO	Strategi WT
<p>Memberikan perhatian besar pada keluhan dan ketidak puasan masyarakat atas pelayanan RSUD untuk ditangani secara tuntas menyuruh dan professional</p>	<p>1. melakukan rotasi karyawan</p> <p>2. Meningkatkan program pembinaan , pelatihan ,diklat , dll</p>

Sumber : Data diolah dari Restra dan Profil layanan 3 RSUD (Bangil , Ploso,Baosni)

5.3.3. Pembahasan

1. RSUD menerapkan standar pelayanan minimal dan menyediakan beberapa tambahan fasilitas-fasilitas peralatan yang canggih dalam upaya memberikan pelayanan yang prima dan menyeluruh kepada masyarakat yang membutuhkan. Fasilitas pelayanan kesehatan diluar RSUD masih sederhana dan tidak lengkap sehingga perlu penambahan pelayanan yang lain yang tidak dimiliki oleh pelayanan kesehatan tersebut. Meningkatkan sarana dan prasarana yang berkaitan dengan pengembangan pendidikan masyarakat

2. Analisa SWOT dikembangkan dari permasalahan SDM RSUD agar dapat disusun rencana strategis pengembangan SDM. Perencanaan yang dikembangkan adalah strategi mencapai peluang dengan menggunakan kekuatan dan menghilangkan kelemahan yang ada, strategi mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan dan dengan menghilangkan kelemahan seperti adanya upaya peningkatan kualitas dan cakupan pelayanan kesehatan yang diberikan oleh karyawan, budaya kerja dan kesadaran tim, pembenahan administrasi dan keuangan serta pengelolaan inventaris dari pengelolaan SDMnya, sedangkan tujuan pembenahan tersebut adalah terjadinya trend untuk peningkatan jumlah kunjungan pasien rawat jalan dan rawat inap, peningkatan revenue RSUD serta mengatasi kesenjangan teknologi dengan pembelian peralatan baru yang sesuai dengan kondisi rumah sakit serta mengikut sertakan salah satu karyawan ikut pelatihan sebagai fronts office dan meningkatkan kinerja karyawan, perbaikan tupoksi, protap dan kerja sama lintas unit.

3. Hubungan antara pihak manajemen dengan karyawan, perlu ditingkatkan rasa saling memiliki, percaya dan menghargai diantara karyawan, perlu upaya mempertahankan dan meningkatkan sikap mental karyawan terhadap pekerjaannya. perlunya karyawan internal diberi kesempatan untuk meningkatkan skill kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan serta penjelasan jenjang karier/kesempatan promosi bagi karyawan di RSUD, perbaikan suasana kerja dan lingkungan kerja yang kondusif untuk karyawan dalam bekerja dan berprestasi dan ada upaya dari pihak manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawannya

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan dari data-data yang diperoleh peneliti dapat menyimpulkan bahwa RSUD secara garis besar cukup siap dan kondisi dapat melaksanakan BLUD
2. Pemilihan renstra periode 5 tahun kedepan dari analisis SWOT SDM adalah strategi mencapai peluang dengan menggunakan kekuatan seperti peningkatan kualitas, cakupan pelayanan dan optimalisasi dukungan dana dari Pemda serta optimalisasi program Jamkesmas, strategi mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan seperti mengatasi kesenjangan teknologi dan meningkatkan kinerja karyawan, strategi mencapai peluang dengan menghilangkan kelemahan dengan memperbaiki transparansi, budaya kerja dan kesadaran kerjasama tim dan strategi mengatasi ancaman dengan menghilangkan kelemahan dengan memperbaiki dan meningkatkan kinerja SDM dalam pengelolaan sistem keuangan serta memperbaiki pelaksanaan tupoksi, protap dan koordinasi lintas unit untuk memenuhi tuntutan masyarakat terhadap layanan publik.

Saran

1. Upaya merubah stigma sebagai rumah sakit pemerintah yang berbelit-belit proses pelayan kesehatan , administrasi dan biokrasinya masih terus dilakukan agar mendapat kepercayaan ,
2. Perlu melakukan sosialisasi tentang kesempatan karier dan promosi, serta kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan patihan dengan memperhatikan faktor prestasi, tanggung jawab, pengembangan potensi individu dan kemungkinan berkembang.
3. Peningkatkan sarana-prasarana yang mendukung pekerjaan karyawan, memberi suasana kerja yang tidak membosankan dan membuat situasi kerja yang kondusif, upaya meningkatkan kinerja yang sesuai dengan harapan semua pihak dan tanggap dalam pelaporan kerusakan alat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A, 1989, Managing, Assets and Skills : The Key Of Sustainable Competetive Advantage, **California Management Review**, Vol. 31, No 2 ; 91-106.
- Asosiasi Rumah Sakit Umum se Indonesia, 2004, Kupas Tuntas Rumah Sakit Pemerintah sebagai Badan Layanan Umum, **Buletin Arsada**, Volume I/04, 1-28.
- Auh, Seigyoung dan Bulent Menguc, 2006, Diversity at the Executive Suite: A Resource-Based Approach to the Customer Orientation-Organizational Performance Relationship, **Journal of Business Research** 59 : 564-572.
- Collis, David J. Dan Cynthia A. Montgomery, 1998, **Corporate Strategy: A Resource-Base Approach**, McGraw-Hill.
- Deshpande, Rohitn dan John U Ferley, 1999, Excecutive Insight : Corporate Culture and Maketing Orientation Comparing Indian and Japanese Firm, **Journal of International Marketing**, Vol. 7, No. 4 p : 111.
- Homburg, Christian, Harley Krohmer, dan John P. Workman Jr, 2004, A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation, **Journal of Business Research** 57 : 1331-1340.
- , Ajith Kumar, 1993, Markor : A Measure of Market Orientation, **Journal of Marketing Research**, Vol. XXX : p 467-477.
- Kotler, Philip, 2000, **Marketing Management, The Millenium Edition**, Tenth Edition, Printice Hall, Inc. New Jersey.
- Kotler, Philip, dan Gary Amstrong, 2001, **Principles of Marketing Management, International Edition**, Printice Hall, Inc. New Jersey.
- Mills, John, Ken Platts, and Michael Bourne, 2003, Applying Resource – Based Theory : Methods, outcomes and Utility for Managers, **Internasional Journal of Operation & Production Management**, Vol. 23, No. 2, 148-166.
- Narver, John C. dan Stanley F Slater, 1990, The Effect of Market Orientationon Business Profitability, **Journal of Marketing**, Vol. 54 (October) : 20-35.
- Octavia, Ade, 2006, Analisis Variabel Antesenden dan Konsekuensi Orientasi Pasar Rumah Sakit di Provinsi Jambi, **Disertasi, Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang**.
- Ollavarrieta, Sergio and Alexander E Ellinger, 1997, Resource – Based Theory and Strategic Logistic Research, **Internasional of Physical Distribution & Logistic Management**, Vol. 27, No. 9/10, 559-587.

- Payne, Adrin, (2001), **The Essence of Service Marketing (Pemasaran Jasa)**, Terjemahan oleh Fandy Tjiptono. Banyumedia Publishing, Malang.
- Pearce, John A dan Richard B. Robinson, 1997, **Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Terjemahan**, Jilid Satu, Binarupa Aksara, Jakarta
- Pelham, AM dan David T. Wilson, 1996, A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimension of Small – Firm Reformance, **Journal of The Academy of Marketing Science, Vol. 24 : 27-43.**
- Pelham, Alfred M., 1999, Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, **Journal of Business Research 45 : 33-46.**
- Porter, Michael E, 1991, **Strategi Bersaing**, Edisi Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Raju, P.S, Subhas C Lonial dan Yash P. Gupta, 1995, Market Orientation and Performance in The Hospital Industry, **Journal of Helth Care Marketing, Vol. 15, No. 4 : 34-41.**
- Saffu, Kojo and Takyiwaa Manu, 2003, Strategic Capabilities of Ghananian Female Business Owners and The Performance of Their Ventures, **www.Vancouver.wsu.edu.**
- Slater, Stanley F dan John C Nerver, 2000, The Positive Effect of A Market Orientation on Business Profitability : A Balanced Replication, **Journal of Business Research, Vol. 48 : 69-73.**
- Thabrany, Hasbullah dan Mhlil Rubi, 2004, Mutu dan Akuntabilitas Rumah Sakit Daerah, **Jurnal Manajemen & Administrasi Rumah Sakit Indonesia, Nomor.3, Volume V.**
- Tjiptono, Fandy, (2005), **Pemasaran Jasa**, Banyumedia Publishing, Malang.
- Webb, Dave, Cynthia Webster dan Arcti Kreppa, 2000, An Exploration of The Meaning and Out Comes of A Customer Define Market Orientation, **Journal of Business Research, Vol. 48 : 101-112.**
- Wiklund , J, 1999, The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship , **Entrepreneurship Theory and Practice, 37-48.**
- Wiklund, Johan dan Dean Shepherd, 2005, Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, **Journal of Business Venturing 20 : 71-91.**

LAMPIRAN

PERSONALIA

Personalia yang terlibat dalam penelitian model kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah di Jawa Timur menuju Era BLU Sebagai berikut.

No	Nama lengkap dan gelar	NIDN	Bidang Keahlian	Alokasi waktu (jam/minggu)	Perincian Tugas
1.	DR. Ignatia Martha Hendrati, SE, ME	0701036702	Perencanaan Bisnis	15 jam / minggu	Strategi Bisnis
2.	Dr. Mutholifah, SE, MP	0709055802	MSDM	10 jam / minggu	Pelatihan SDM
3.	Dra. Ec. Kustini, M.Si	0729046301	MSDM	10 jam / minggu	Analisis SDM
4.	Dra. Ec. Nuruni Ika, MM	0709106302	Manajemen Pemasaran	10 jam / minggu	Analisis Pasar