**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Industri jasa pada saat ini merupakan sektor ekonomi yang sangat besar dan tumbuh sangat pesat, selain itu terlihat juga dari maraknya organisasi nirlaba seperti Rumah Sakit. Rumah Sakit sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa perlu memperhatikan dan mengedepankan sumber daya manusianya agar memiliki keunggulan kompetitif dan berdaya saing. Defenisi Rumah Sakit menurut Undang-undang Nomor 44 tahun 2009, Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Pelayanan kesehatan paripurna adalah pelayanan kesehatan yang meliputi *promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif*. Pasal 12 ayat 1 Undang-undang Nomor 44 Tahun 2009 mengatakan bahwa persyaratan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) yaitu Rumah Sakit harus memiliki tenaga tetap yang meliputi tenaga medis dan penunjang medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga manajemen Rumah Sakit, dan tenaga nonkesehatan.

Peran sumber daya manusia pada Rumah Sakit sangat diperlukan karena ia berhubungan langsung dengan kepuasan yang akan dirasakan pelanggan/pasien (Sujudi, 2011:45). Oleh karena itu kepuasan kerja dari karyawan sangat menentukan kepuasan pelanggan karena karyawan yang mengalami kepuasan dalam pekerjaannya akan menunjukkan perilaku dan aktivitas yang *citizenship* seperti menolong sesama pekerja, menolong pelanggan dan lebih kooperatif. Penulis tertarik untuk melihat dari sisi karyawan dalam hal ini perawat yang langsung berhadapan dengan pasien, bagaimana pendapat karyawan terhadap Rumah Sakit tempat mereka bekerja.

Berdasarkan hasil survey pendahuluan yang dilakukan oleh penulis terhadap 20 orang perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Advent untuk mengetahui pendapat karyawan terhadap Rumah Sakit, survei ini dilakukan sendiri oleh penulis ketika akan memulai penulisan penelitian ini. Data yang diperoleh seperti pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1**

**Hasil Survey Pendahuluan Tentang Pendapat Perawat Terhadap Rumah Sakit Advent Bandung**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NO.** | **PERNYATAAN** | **RATING** |
|  |  | **SS****(5)** | **S****(4)** | **RR****(3)** | **TS****(2)** | **STS****(1)** |
| 1. | Rumah Sakit ini merupakan tempat terbaik untuk saya bekerja | 15% | 50% | 35% | - | - |
| 2. | Saya dapat meraih kemajuan di Rumah Sakit ini jika saya berusaha | 5% | 70% | 25% | - | - |
| 3. | Gaji yang didapat di Rumah Sakit ini kompetitif dibanding dengan Rumah Sakit lain | 5% | 85% | 10% | - | - |
| 4. | Keputusan promosi/pelatihan staff ditangani secara *jujur* | 5% | 25% | 20% | 50% | - |
| 5. | Saya paham variasi dari tunjangan tambahan yang ditawarkan pihak Rumah Sakit | - | 30% | 70% | - | - |
| 6. | Tugas saya sangat cocok dengan kemampuan saya | 5% | 35% | 10% | 50% | - |
| 7. | Beban kerja saya cukup menantang tapi tidak memberatkan | 10% | 45% | 45% | - | - |
| 8. | Saya percaya dan yakin pada Kepala Rumah Sakit  | 5% | 90% | 5% | - | - |
| 9. | Saya merasa bebas menyampaikan pendapat kepada atasan | 10% | 85% | - | 5% | - |
| 10. | Saya tahu apa yang diharapkan atasan terhadap saya | - | 65% | 35% | - | - |

Sumber: Survey pendahuluan bulan November 2015

Dari hasil survey diatas dapat dilihat bahwa 50% karyawan merasa ada masalah dalam sistem pelatihan dan promosi dan ada 50% karyawan merasa tugas yang diberikan ataupun tempat kerja saat ini kurang cocok dengan kemampuan dirinya, serta ada 70% yang ragu mengenai item pertanyaan mengenai variasi tunjangan tambahan yang diberikan Rumah Sakit. Dari 3 (tiga) item diatas dapat dilihat bahwa karyawan masih merasa kurang dukungan dalam hal pengembangan kemampuan melalui pelatihan.

Cahill (2010:3) mengatakan bahwa “Pemasaran internal adalah menarik, mengembangkan, memotivasi dan menerima karyawan yang berkualitas dalam usaha perusahaan tersebut untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Pemasaran internal adalah filosofi dari sebuah metode memperlakukan karyawan sehingga mereka dapat melayani konsumen dengan baik”.

Ahmed dan Rafiq (2000:145), mengatakan bahwa untuk memuaskan konsumen, Manajemen harus memuaskan karyawannya terlebih dulu. Defenisi ini menekankan pentingnya memuaskan kebutuhan karyawan agar dapat mengembangkan, memotivasi dan mendapatkan kualitas terbaik karyawan dalam melayani konsumen.

Data yang diperoleh penulis dari Komite Mutu Keselamatan Pasien Rumah Sakit Advent, diperoleh data tentang tingkat kepuasan pasien selama tahun 2015 dengan nilai rata-rata 79,46% dan pada tahun 2016 tingkat kepuasan pasien ada di angka 78%.

Angka ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan selama mereka dirawat di Rumah Sakit Advent Bandung cukup baik, tetapi masih jauh dari target yang ingin dicapai oleh Rumah Sakit Advent Bandung untuk tingkat kepuasan pasien di ruang rawat inap yaitu 95% yang artinya bahwa tingkat kepuasan pasien masih perlu ditingkatkan lagi. Berikut data yang diperoleh penulis:

**Tabel 1.2**

**Tingkat Kepuasan Pasien Rawat Inap Rumah Sakit Advent Bandung**

**Tahun 2015-2016**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Survey** | **2015** | **2016** | **Target** |
| 1. | Persentase Kepuasan Pasien berdasarkan Survey di ruang rawat inap | 79,46 % | 78 % | 95 % |

Sumber : Komite PMKP RS. Advent Bandung Tahun 2016

Daryanto (2012:285) menyatakan bahwa perasaan puas pelanggan timbul ketika konsumen membandingkan persepsi mereka mengenai kinerja produk atau jasa dengan harapan mereka. Tse *and* Wilson dalam Daryanto (2012:285) menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan adalah respon pelanggan terhadap ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Lebih jauh lagi Tse *and* Wilson menguraikan dua variabel utama yang menentukan kepuasan pelanggan, yaitu *expectations* dan *perceived performance*. Apabila *perceived performance* melebihi *expectations* maka pelanggan akan puas, tetapi apabila sebaliknya maka pelanggan merasa tidak puas

Data-data yang ada diatas kemudian didalami lagi khusunya tingkat kepuasan pasien untuk mengetahui hal-hal apa saja yang membuat pasien masih kurang puas. Dari Survey yang dilakukan, didapati bahwa kepuasan pasien terhadap pelayanan langsung yang dirasakan pasien baru di angka 54,8%, sedangkan kepuasan pasien sarana prasarana serta kebersihan didapati angka 60,25%. Berikut data yang diperoleh penulis

**Tabel 1.3**

**Survey Tingkat Kepuasan Pasien Terhadap Lima Indikator Pelayanan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | Indikator | Hasil Tingkat Kepuasan |
| 1. | Kecepatan Pelayanan | 55,5% |
| 2. | Ramah dan Tanggap | 55,5% |
| 3. | Memberikan keterangan, petunjuk dan jawaban dengan jelas | 53,5% |
| 4. | Sarana dan Prasarana | 59,3% |
| 5. | Bersih dan Rapih | 61% |

Sumber : Komite PMKP RS. Advent Bandung bulan juli tahun 2015

Dari data-data yang ditemukan diatas, penulis melihat bahwa tingkat kepuasan pasien masih kurang terhadap pelayanan langsung yang didapatkannya dan ini berhubungan erat dengan sumber daya manusia dari Rumah Sakit Advent yang memberi pelayanan itu.

Di kota Bandung pada saat ini ada sekitas 10 (sepuluh) Rumah Sakit besar dalam memperebutkan sekitar 15-20% jumlah orang sakit, belum lagi Rumah Sakit tipe C dan juga klinik-klinik Pratama yang semakin menjamur, khususnya di era BPJS seperti saat ini. Rumah Sakit Advent Bandung sebagai salah satu Rumah Sakit Swasta Tipe B yang sudah terkenal di kota Bandung mengalami persaingan yang sangat berat karena di radius sekitar ada RS. Santo Boromeus sebagai pemimpin pasar, ada RSUP Hasan Sadikin sebagai Rumah Sakit terbesar dan rujukan nasional, ada RS. Rotinsulu dan RS. Salamun yang memperebutkan hampir 3 juta penduduk kota Bandung, belum lagi masalah-masalah internal yang terjadi di Rumah Sakit Advent Bandung yang mempengaruhi kinerja pencapaian target.

Data yang diperoleh penulis dari Medikal Rekord tentang jumlah rawat inap di Rumah Sakit Advent Bandung tahun 2015-2016, diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 1.4**

**Kunjungan Pasien Rawat Jalan dan Rawat Inap**

**Tahun 2012-2015**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tahun** | **OPD** | **IPD** | **Total Kunjungan** |
| 2012 | 52.179 | 11.358 | 63.537 |
| 2013 | 65.329 | 12.152 | 77.481 |
| 2014 | 73.606 | 13.328 | 86.934 |
| 2015 | 76.645 | 13.924 | 90.569 |

Sumber : Medikal Record RS. Advent Bandung, 2016

Target hunian pasien Rumah Sakit Advent Bandung tahun 2015 adalah 75%. Tabel diatas menunjukkan bahwa kinerja pencapaian kunjungan pasien masih belum maksimal, tentunya ini disebabkan oleh banyak faktor, tetapi salah faktor yang paling penting adalah tingkat kepuasan pasien dan dibandingkan dengan jumlah kunjungan pasien.

Penulis melakukan analisis *Strengh Weakness Opurtunity Threath (SWOT)* terhadap *internal marketing* untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman terhadap rumah sakit. Hasil analisis peluang dan ancaman yang penulis dapatkan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1.5**

**Analisis Peluang dan Ancaman Rumah Sakit Advent Bandung**

|  |  |
| --- | --- |
| **PELUANG** | **ANCAMAN** |
| 1. Jumlah karyawan sekitar 900 orang, seharusnya produktifitas kerja tinggi
2. Banyak karyawan dengan usia produktif (24 – 45 tahun)
3. Tenaga keperawatan banyak sarjana keperawatan untuk meningkatkan pelayanan keperawatan
 | 1. Rumah Sakit sekitar (RSUP Hasan Sadikin, RS. Boromeus, RS. Salamun dan RS. Rotinsulu) yang berkembang dengan pesat dengan radius yang tidak jauh dari RS. Advent
2. Bermunculan Rumah Sakit baru di kota Bandung
3. Beralihnya tenaga kesehatan ke rumah sakit yang lebih besar
 |

Sumber : data diolah

Dari ancaman yang dilihat pada tabel diatas, bahwa Rumah Sakit Advent Bandung sedang mengalami ancaman dari luar yaitu persaingan antar rumah sakit yang sangat ketat.

Manajemen Rumah Sakit Advent pada beberapa waktu yang lalu menghadapi tuntutan dari beberapa karyawan senior mengenai *regular overtime*. Karyawan membawa permasalahan ini ke Dinas tenaga kerja Provinsi Jawa Barat. Masalah ini akhirnya selesai pada akhir tahun 2015 dengan di tandatanganinya kesepatan antara karyawan dan manajemen dengan perantaraan Depnaker Provinsi Jawa Barat, diantaranya Rumah Sakit membayar *overtime* dari karyawan.

Dari permasalahan yang terjadi ini, maka ada beberapa perubahan-perubahan yang dilakukan manajemen untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja bagi karyawan, terutama melakukan angket kepada karyawan untuk mengetahui pandangan karyawan terhadap rumah sakit dan juga tingkat kepuasan karyawan. Rumah Sakit juga melakukan pengambilan angket dari pelanggan/pasien yang rawat jalan maupun rawat inap secara rutin untuk mendapat masukan dan mengetahui tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan yang didapatkan.

Rumah Sakit Advent berdiri sejak tahun 1950, dan pada bulan Januari 2016 telah lulus Paripurna akreditasi KARS versi 2002. Rumah Sakit ini terdiri dari dua gedung utama, yaitu gedung lama (4 lantai) dan gedung baru (7 lantai) dengan total kapasitas tempat tidur ada 260 bed. Saat ini tercatat ada 850 orang karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Advent Bandung. Dokter tetap ada 38 orang dan dokter konsulen ada 110 orang, sedangkan untuk tenaga perawat profesional ada sekitar 360 orang. Dengan jumlah karyawan yang banyak, Rumah Sakit perlu “menjaga” agar para karyawan ini tetap setia bekerja di RS. Advent Bandung atau sedikitnya tingkat persentase karyawan yang keluar/pindah kerja ke tempat lain kecil sehingga tidak mengganggu kelancaran dari pelayanan kepada pasien.

Dokter dan Perawat sebagai personil garis depan, mempunyai efek langsung terhadap kepuasan pelanggan. Baumann (2011:45) mengatakan bahwa 80% pelayanan kesehatan di Rumah Sakit diberikan oleh Perawat. 40% - 60% sumber daya manusia di rumah sakit adalah tenaga keperawatan. Menurut Depkes RI, (2006) sebanyak 40% pemberi pelayanan kesehatan di Indonesia adalah tenaga keperawatan. Oleh karena itu pelayanan keperawatan merupakan indikator baik buruknya kualitas pelayanan rumah sakit. Namun demikian, saat ini Rumah Sakit justru mengalami berbagai masalah yang berhubungan dengan tenaga keperawatan dan pelayanan keperawatan. Masalah-masalah tersebut berhubungan dengan kekurangan jumlah perawat dan ketidakpuasan kerja perawat.

*World Health Organization (WHO)* pada tahun 2010 melaporkan telah terjadi krisis tenaga kesehatan secara global, termasuk kekurangan tenaga perawat. Berbagai penelitian yang dilakukan tentang kepuasan kerja menunjukkan bahwa perawat banyak mengalami ketidakpuasan kerja. Penelitian di berbagai Rumah Sakit menunjukkan bahwa lebih dari 40% perawat mengalami ketidakpuasan kerja dan 33% perawat berumur kurang dari 30 tahun bermaksud keluar dari pekerjaan mereka.

Penelitian di Indonesia menemukan bahwa kebanyakan perawat berada pada kepuasan kerja yang rendah. Sementara itu, sebesar 55,8% perawat di rumah sakit pemerintah mengalami kepuasan kerja rendah. Berbagai penyebab yang berhubungan dengan kepuasan kerja perawat sangat bervariasi. Pada tingkat makroekonomi kekurangan perawat dan ketidakpuasan kerja berhubungan dengan issue-issue ekonomi dan politik, sedangkan pada tingkat mikroekonomi berhubungan dengan manajemen dan kepemimpinan, beban kerja dan kontens kerja, jadwal kerja, kolaborasi interdisiplin, staffing, gaji, fisik dan psikologis yang sejahtera.

Opini Penulis, “untuk memiliki konsumen yang puas, perusahaan juga harus memiliki karyawan yang puas”. Rumah Sakit Mengutamakan kepuasan pelanggan dan Keamanan pasien (pasien safety), bila pasien puas maka akan kembali berobat dan menjadi marketer yang baik (WOM positif).

Survey membuktikan bahwa tidak semua konsumen yang kecewa terhadap pelayanan perusahaan dengan senang hati menyampaikan keluhannya. Hasil penelitian TARP (*Technical Assistance Research Program*) di Washington D.C ada 96% konsumen yang tidak puas secara diam-diam beralih ke jasa pesaing. Lalu 4% yang menyampaikan keluhan biasanya adalah mereka yang benar-benar setia pada jasa perusahaan. Indikasi ini bermakna, setiap satu pelanggan yang tidak puas pada dasarnya mewakili 25 pelanggan lain yang kecewa.

Bila setiap hari ada 100 pelanggan yang mengeluh, berarti terdapat 2500 konsumen yang kecewa. Dalam sebulan terdapat 62.500 konsumen yang kecewa. Jika diasumsikan setiap konsumen mendatangkan laba sebesar Rp.1.000,00 maka perusahaan tanpa disadari telah kehilangan keuntungan Rp.62,5 juta/bulan atau Rp.750 juta dalam setahun.

Konsumen yang kecewa tidak hanya meninggalkan perusahaan, tetapi juga menceritakan keburukan jasa yang diterima pada orang lain. Menurut penelitian, mereka yang kecewa akan menceritakan paling sedikit kepada 15 orang lainnya. Dengan asumsi 100 pelanggan yang kecewa berarti dalam sebulan sinyal buruk itu akan menular ke 37.500 orang lainnya. Citra buruk akan melekat pada perusahaan yang dampaknya calon konsumen akan menjatuhkan pilihannya kepada pesaing. Lebih parah lagi, kerugian akan berlanjut ketika perusahaan berupaya mendapatkan pelanggan baru.

Menurut penelitian, diperlukan biaya lima kali lipat untuk mendapatkan seorang konsumen baru, dibandingkan dengan mempertahankan seorang yang telah menjadi pelanggan. Bisa dibayangkan berapa biaya yang harus dikeluarkan untuk menarik 62.500 konsumen (sebagai ganti yang meninggalkannya). Jika diasumsikan biaya pemasaran per konsumen rata-rata Rp.10.000,00 berarti perusahaan harus mengucurkan dana Rp.625 juta setahun.

Upaya perbaikan sistem kualitas pelayanan, termasuk menangani keluhan pasien dan memperhatikan para karyawan, diyakini jauh lebih efektik bagi keberlangsungan bisnis. Menurut hasil riset *Wharton Business School*, upaya perbaikan ini akan menjadikan konsumen makin setia kepada perusahaan.

Karyawan dilihat sebagai satu pelanggan internal organisasi, karyawan dikelola dengan metode “seperti *marketing*”, yang memungkinkan karyawan untuk memperoleh kepuasan terhadap “produk”, atau “pekerjaan”.

Pemasaran internal mengacu pada pertemuan antara pengembangan produk dan karyawan kebutuhan dalam rangka untuk menarik, berkembang, mengilhami, dan mempertahankan kualifikasi karyawan. Dari teori dan fakta data yang ditemukan diatas, maka penulis ingin melihat penerapan *internal marketing* di Rumah Sakit Advent Bandung.

Sudah banyak penelitian yang membuktikan bahwa kualitas dan kepuasan karyawan berbanding lurus dengan kinerja perusahaan, artinya semakin bagus kualitas karyawan dan semakin puas karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan tersebut. Penelitian ini menguji pengaruh prosesinternal dengan kepuasan pasien.

Berdasarkan uraian diatas bahwa ada masalah ketidakpuasan karyawan dan juga tingkat kepuasan pasien/keluarga yang masih kurang, maka penulis tertarik untuk mengangkat sebuah penelitian untuk melihat hubungan kepuasan karyawan dengan pasien dengan judul **“ANALISIS *INTERNAL MARKETING* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KEPUASAN PASIEN RAWAT INAP DI RUMAH SAKIT ADVENT BANDUNG”**

* 1. **Fokus Penelitian**

Fokus pada penelitian ini adalah :

1. Pelaksanaan *internal marketing* di Rumah Sakit Advent Bandung sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan pasien.
2. Lokasi penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Advent Bandung, Jalan Cihampelas 161, Bandung, Jawa Barat.
3. Analisis data menggunakan pendekatan Kualitatif
4. Yang menjadi informan adalah: Direktur Rumah Sakit Advent Bandung, Kepala bagian SDM, Kepala bagian Diklat, Kepala bagian pelayanan Keperawatan, Dokter dan Perawat yang telah bekerja diatas 5 tahun serta Pasien yang rawat inap diatas 3 hari.
	1. **Rumusan Masalah**

Rumusan masalah adalah gambaran permasalahan yang tercakup di dalam penelitian terhadap upaya meningkatkan kepuasan pasien. Penelitian ini dilakukan untuk mempelajari pengaruh *internal marketing* sebagai upaya meningkatkan kepuasan pasien, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan *internal marketing* di Rumah Sakit Advent Bandung
2. Bagaimana kinerja pencapaian *internal marketing* di Rumah Sakit Advent Bandung
3. Bagaimana kendala / hambatan di dalam pelaksanaan *internal marketing* di Rumah Sakit Advent Bandung
4. Bagaimana pengembangan *internal marketing* sebagai upaya meningkatkan pelayanan untuk kepuasan pasien di Rumah Sakit Advent Bandung

**1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian adalah untuk:

1. Mengetahui pelaksanaan *internal marketing* di Rumah Sakit Advent Bandung
2. Mengetahui kinerja pencapaian *internal marketing* di Rumah Sakit Advent Bandung
3. Mengetahui kendala / hambatan di dalam pelaksanaan *internal marketing* di Rumah Sakit Advent Bandung
4. Mengetahui pengembangan *internal marketing* sebagai upaya meningkatkan pelayanan untuk kepuasan pasien di Rumah Sakit Advent Bandung

**1.4 Manfaat Penelitian**

 Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perbaikan Rumah Sakit, Penulis sendiri dan akademis, yaitu :

1. Manfaat Teoritis
2. Sebagai bahan kajian bagi penulis dalam proses penelitian tesis dalam mengaplikasikan ilmu-ilmu yang telah penulis dapatkan dari proses studi di program pascasarjana magister manajemen Universitas Pasundan
3. Menambah ilmu pengetahuan dan pemahaman yang belum diperoleh dalam perkuliahan dengan membandingkan antara teori dan praktek di lapangangan khususnya di Rumah Sakit Advent Bandung.
4. Menghimpun data guna mengetahui dan memahami secara langsung kepuasan kerja karyawan dan kepuasan para pasien.
5. Memberikan informasi yang akurat tentang kepuasan kerja para perawat dan pasien rawat inap
6. Manfaat praktis
7. Sebagai masukan bagi Manajemen Rumah Sakit Advent Bandung
8. Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang dilakukan oleh Pimpinan Rumah Sakit Advent Bandung
9. Manfaat akademis

Penelitian ini diharapkan sebagai inspirasi bagi peneliti-peneliti selanjutnya mengenai *internal marketing* di Rumah Sakit, khususnya bagi program studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Administrasi Rumah Sakit di Universitas Pasundan.