

Volume 12  
Nomor 1  
2016

Vol. 12 No. 1 Maret 2016

Jurnal Administrasi Bisnis

# Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS  
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis  
Fisip - Unpar

J.Adm.Bisnis	Vol. 12	No. 1	Hlm. 1 - xxx	Bandung Maret 2016	ISSN 0216-1249 e-ISSN 2541-4100
--------------	---------	-------	-----------------	-----------------------	------------------------------------

# Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

ISSN 0216-1249 e-ISSN 2541-4100

Volume 12, Nomor 1, Tahun 2016

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) is the biannual scientific journal of Business Administration, published by the Center for Business Studies (CeBiS), Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Parahyangan Catholic University. Jurnal Administrasi Bisnis is issued two (2) times a year, every March and September, which contains essays or research results in Business Administration. Jurnal Administrasi Bisnis aims to disseminate the ideas and scientific analysis in the field of Business Administration. In 2010 JAB has been published on-line at <http://journal.unpar.ac.id/>.

- Editor-in-chief **Rulyusa Pratikto** *Universitas Katolik Parahyangan*
- Editorial boards **Gandhi Pawitan** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Hasan Mustafa** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Sanerya Hendrawan** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Agus Gunawan** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Urip Santoso** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Fransisca Mulyono** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Marihot T.E. Hariandja** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Jol Stoffers** *Zuyd University of Applied Sciences*  
**Meine Pieter Van Dijk** *Maastricht School of Management*  
**Ferdinand Saragih** *Universitas Indonesia*  
**A.B.M. Witono** *President University*  
**Indra** *Institut Pertanian Bogor*  
**David P.E. Saerang** *Universitas Sam Ratulangi*  
**A.Y. Agung Nugroho** *Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*  
**Kertahadi** *Universitas Brawijaya*  
**Elvira Luthan** *Universitas Andalas*
- Administration **Staf Cebis**
- Published by Center for Business Studies - CeBiS  
Business Administration Study Program - FISIP UNPAR
- Address Ciumbuleuit 94, Bandung 40141  
West Java, Indonesia  
Telp : +62 22 2032655 - ext : 342  
Fax : +62 22 2035755  
Email : [cebis@unpar.ac.id](mailto:cebis@unpar.ac.id)  
<http://journal.unpar.ac.id/>
- Printing *Sebastianus Stevanus*

Reduplication of articles for either teaching or research are permitted provided that the source is clearly cited. For other purposes must obtain permission from the publisher.

# Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis  
Volume 12, Nomor 1, Tahun 2016  
ISSN 0216–1249, e-ISSN 2541-4100

---

Editorial	iv
<b>James Rianto Situmorang</b> Orientasi Pasar Sebagai Strategi Perusahaan Kecil Menghadapi Faktor Lingkungan	1
<b>Albert Mangapul Parulian Lumban Tobing</b> Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Customer Loyalty</i> Pasien di Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung dengan Metode <i>Structural Equations Model</i>	11
<b>Arianis Chan</b> Anteseden Orientasi Pasar Pada Perusahaan Industri Kreatif Kota Bandung	36
<b>Astadi Pangarso, Fardani Fajar Firdaus dan Nadya K. Moeliono</b> Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia dan Diklat PT. Dirgantara Indonesia	50
<b>Daniel Karim dan Clarissa Faustine</b> Pemanfaatan <i>Sales Intelligence</i> Dalam Peningkatan <i>Control of Knowledge</i>	63
<b>Dianta Hasri Natalius Barus</b> Peran Internet Dalam Saluran Komunikasi Pemasaran Produk UMKM	77
<b>Patria Prasetio Adi</b> Eksekusi Strategi di Tingkat Individu	86

## Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis, Volume 12, Nomor 1, Tahun 2016  
ISSN 0216-1249, e-ISSN 2541-4100

---

Pada penerbitan ini JAB menyajikan lima artikel hasil penelitian serta dua kajian teoritis. Artikel pertama dibuka dengan kajian literatur pada konsep Orientasi Pasar. Penulis menyatakan bahwa meskipun konsep orientasi pasar telah ada sejak tahun 1990, konsep ini masih merupakan salah satu strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Faktor kunci atas suksesnya penerapan strategi ini adalah koordinasi antar fungsi dalam perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pada artikel kedua disebutkan terlepas dari beberapa kelemahan yang ditemukan dalam pengelolaan konsumen, Rumah Sakit Borromeus tetap mampu menjaga loyalitas konsumen mereka. Kebersihan gedung, pengalaman dokter, kesiagaan personil medis, ketepatan diagnosis, dan kecepatan tindakan perawat adalah lima komponen utama yang menjadikan konsumen mereka tetap loyal.

Artikel ketiga mendiskusikan mengenai hasil penelitian penulis atas konsep anteseden orientasi pasar pada bidang industri kreatif di Bandung. Dari beberapa hipotesis yang diajukan, sistem *reward* pada lini pemasaran merupakan faktor kunci agar penerapan konsep orientasi pasar dapat berjalan dengan baik. Sejalan dengan kajian pada artikel pertama, koordinasi antar fungsi pada perusahaan merupakan dimensi yang terpenting dalam menentukan orientasi pasar.

Artikel keempat menyajikan hasil penelitian penulis mengenai pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dirgantara Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan meskipun fasilitas kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga menjadi determinan penting agar kepuasan kerja tetap terjaga.

Artikel kelima merupakan kajian teoritis atas konsep *Sales Intelligence* dan penerapannya untuk mencapai peningkatan *Control of Knowledge*. Dengan memaksimalkan proses *Sales Intelligence*, maka perusahaan dapat memperoleh informasi dan pengetahuan mengenai konsumen mereka yang lebih dibandingkan dengan para pesaingnya.

Artikel keenam kemudian menyajikan hasil penelitian penulis atas pemanfaatan media penjualan *online* sebagai jalur utama pemasaran industri kreatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 70% dari pengusaha industri kreatif akan menggunakan *online* sebagai sarana utama dalam komunikasi pemasaran mereka. Hal ini dikarenakan penggunaan media digital ini selain memiliki cakupan yang luas, biaya yang dikeluarkan pun relatif rendah. Artikel ketujuh kembali merupakan hasil penelitian atas bagaimana penerapan strategi yang dirumuskan pada tingkat korporasi kemudian diterapkan terhadap individu-individu dalam perusahaan tersebut. Untuk dapat secara efektif mentranslasikan strategi perusahaan pada tingkat individu, maka *Key Performance Indicators* Individu sebaiknya didasarkan pada strategi yang ditetapkan pada tingkat korporasi.

# Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Customer Loyalty* Pasien di Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung dengan Metode *Structural Equations Model*

**Albert Mangapul Parulian Lumban Tobing**

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Katolik Parahyangan, albertmpltobing@unpar.ac.id*

---

## **Abstract**

*For every business organization, profit and growth are the two things considered the main drive. In order to achieve these, a business organization needs to be able to provide its customers with the fulfillment of their needs and wants. The process is executed by the creation of values, which is delivered through the goods and services that each business organization has. Yet, it is a common practice for companies to combine both. These organizations will have to compete with each other to get new customers and keep them. That is why customer loyalty is such an important thing to maintain. This research is conducted using Structural Equations Model (SEM) to determine the factors which affect customers (or patients) loyalty of Santo Borromeus Hospital, Bandung. Based on the research, this organization is considered as a hospital with good quality services with the emphasis on the branding and image, even with some complaints about several other things. Despite these complaints, the hospital is capable to maintain its customers loyalty.*

**Keywords:** *customer loyalty, perception of quality, factors*

## **Abstrak**

Dalam setiap organisasi bisnis, keuntungan dan pertumbuhan adalah dua hal yang dianggap pendorong utama berjalannya usaha. Untuk mencapai hal-hal tersebut, sebuah organisasi bisnis harus dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Proses ini dilakukan dengan pemberian manfaat atau kegunaan yang disampaikan melalui barang dan jasa yang dimiliki setiap organisasi. Dewasa ini, merupakan hal yang umum untuk menggabungkan keduanya. Organisasi-organisasi ini harus bersaing satu sama lain untuk mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankannya. Hal inilah yang menyebabkan mengapa kesetiaan pelanggan penting untuk dipelihara. Penelitian ini dilakukan dengan metode *Structural Equations Model* untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kesetiaan pelanggan atau pasien dari Rumah Sakit Santo Borromeus. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat dikatakan bahwa organisasi ini adalah rumah sakit yang baik dengan penekanan pada *branding* dan citra,

meskipun dengan adanya keluhan tentang beberapa hal lain. Walaupun begitu, rumah sakit ini tetap mampu untuk menjaga kesetiaan pelanggannya.

**Keywords:** customer loyalty, perception of quality, factors

---

## 1. Pendahuluan

Dalam perkembangan dunia bisnis pada saat ini, kita dapat melihat adanya semakin banyak perusahaan, baik besar maupun kecil, yang memusatkan diri pada penyediaan produk jasa, bahkan perusahaan manufaktur sekalipun. Maksudnya adalah, bahwa dalam hal penyampaian pada pelanggan, segala macam produk barang saat ini hampir dipastikan memiliki faktor jasa yang signifikan.

Fenomena ini juga terjadi secara luas di Indonesia. Tidak seperti pada produk barang, di mana penentuan baik-tidaknya kualitas dapat diukur secara pasti, persepsi kualitas layanan dari perusahaan atau produk jasa bergantung sepenuhnya pada pengalaman yang dirasakan oleh pelanggan pada saat penyampaian layanan. Dapat dikatakan bahwa faktor sumber daya manusia memegang peranan yang sangat besar, karena hal seperti sifat seseorang sekalipun dapat menjadi salah satu dasar penilaian pelanggan.

Saat ini sangat sulit untuk memisahkan secara total keberadaan produk barang dan produk jasa. Baik dalam bentuk barang atau jasa, produk akhir yang ditawarkan seringkali merupakan kombinasi keduanya. Dengan begitu, baik-tidaknya kualitas kedua macam produk ini juga bergantung pada pengalaman pelanggan ketika menggunakan produk.

Contohnya adalah sebagai berikut: pengalaman yang dialami oleh seorang pelanggan selama menggunakan sebuah mobil, akan mempengaruhi pendapatnya tentang kualitas produk atau bahkan perusahaan manufakturnya, dilihat dari banyak faktor. Contohnya misalnya kemudahan mendapatkan suku cadang, kecepatan respon dari bagian pelayanan pelanggan ketika mobil perlu diperbaiki dan diperiksa, serta kemampuan bengkel (terutama bengkel resmi perusahaan) untuk menangani permasalahan yang ada dengan baik, termasuk pada sikap pegawainya. Pengalaman dalam menggunakan mobil dan kesan pribadi inilah yang akan mempengaruhi persepsi kualitas.

Contoh lainnya adalah persepsi kualitas sebuah layanan panduan wisata, yang tidak hanya bergantung pada acara-acara yang ditawarkan dan kualitas pemandu wisata, tetapi juga pada baik atau tidaknya fasilitas fisik yang dipakai seperti kenyamanan alat transportasi, kualitas pengeras suara, rasa dari makanan yang disertakan dalam wisata, dan sebagainya.

Pengertian kualitas sendiri adalah kemampuan sebuah produk barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Heizer & Render, 2014), sedangkan kebutuhan setiap pelanggan sendiri berbeda-beda. Contohnya adalah apabila kita membahas tentang produk sepatu.

Seseorang mungkin saja mencari sepasang sepatu yang memenuhi kriteria bukan hanya kuat, tahan lama dan nyaman dipakai, tetapi juga menimbulkan perasaan atau kesan tertentu seperti contohnya kesan *sporty*, atau kesan mahal. Kesan ini sangat mungkin menjadi sesuatu yang mendasari perbedaan antara kualitas baik atau buruk dari sepatu tersebut, yang tentunya berbeda sesuai dengan pendapat masing-masing pelanggan.

Ketika pelanggan sudah mendapatkan produk dengan kualitas yang diinginkan, maka bisa dipastikan bahwa akan muncul yang disebut *Customer Loyalty*. Menurut Kotler, kesetiaan merupakan kata yang mencerminkan suatu komitmen untuk kembali membeli atau menggunakan suatu produk atau jasa yang diminati.

Pembahasan berikut ini didasarkan pada sebuah penelitian tentang kesetiaan pelanggan terhadap sebuah rumah sakit di kota Bandung, yaitu Rumah Sakit Santo Borromeus. Kesetiaan pelanggan ini didasarkan pada kualitas pelayanan, menurut persepsi dari para pelanggan atau pasien, tetapi yang akan dilihat adalah kualitas pada bagian apakah yang dilihat pasien. Sesuai dengan pernyataan sebelumnya, kesetiaan pelanggan ini adalah kemauan orang-orang untuk kembali menggunakan jasa Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung.

Obyek penelitian bukan hanya orang yang sebelumnya pernah menjadi pasien (baik rawat jalan atau rawat inap), tetapi juga orang yang belum berpengalaman memeriksakan kesehatannya (calon pasien), serta orang yang memutuskan untuk tidak memeriksakan kesehatannya lagi di rumah sakit ini. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan survei terhadap para pengunjung rumah sakit yang dipilih secara acak sebagai sampel yang mewakili pelanggan rumah sakit secara keseluruhan.

Selain persepsi kualitas pelayanan, terdapat beberapa keadaan yang harus disadari apabila kita berbicara tentang masalah kesehatan dan rumah sakit. Sebagai sebuah badan usaha, rumah sakit dapat dikatakan mirip dengan organisasi sosial, karena memiliki tujuan untuk menolong orang yang membutuhkan pertolongan kesehatan.

Selain itu, banyak penduduk sebagai pelanggan atau calon pelanggan yang tidak bisa membayar mahal untuk biaya kesehatan, termasuk kalangan menengah, yang disebabkan oleh krisis ekonomi, walaupun kesehatan tetap dianggap sangat penting. Hal ini menjadi salah satu faktor yang menyebabkan adanya tren penggunaan pengobatan alternatif, yang memiliki biaya lebih murah, di kalangan masyarakat.

Pada umumnya, pelanggan juga akan lebih senang apabila pertolongan lebih didahulukan daripada kewajiban untuk membayar administrasi. Kesenjangan sosial yang masih ada dalam masyarakat juga benar-benar menyebabkan perbedaan persepsi kualitas, di mana kalangan mampu akan mengutamakan pelayanan yang mengutamakan perlakuan kelas satu, sedangkan kalangan tidak mampu akan melihatnya dari sudut pandang harga yang murah tadi.

Rumah Sakit Santo Borromeus, seperti juga organisasi bisnis yang lain, memiliki kebutuhan untuk mendapatkan profit dan berkembang. Untuk mencapai itulah diperlukan suatu kemampuan bersaing dengan rumah sakit lain dalam mendapatkan kesetiaan pelanggan.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, kriteria penting dalam mencapai hal ini mencakup hal-hal seperti kualitas medis dari pemeriksaan sampai

penyembuhan, kualitas pelayanan terhadap pasien dari tenaga medis dan non medis, biaya perawatan dan pengobatan yang bersaing termasuk kemudahan mendapatkan obat dan kemudahan pembiayaan, lokasi rumah sakit yang strategis, kenyamanan fasilitas fisik, keyakinan pasien akan kesembuhan, citra rumah sakit di mata masyarakat, dasar keagamaan (terutama karena rumah sakit Santo Borromeus berlandaskan agama Katolik), citra dokter di mata masyarakat, referensi dari lingkungan sekitar pasien, kesadaran akan adanya pengobatan alternatif dan keasadaran akan adanya perkembangan teknologi kesehatan.

Keseluruhan pertanyaan di atas digunakan dalam pembuatan hipotesis untuk menentukan ada-tidaknya pengaruh faktor-faktor tersebut dan sejauh mana hal itu berpengaruh terhadap loyalitas pasien. Hasil akhirnya berupa adalah gabungan data kualitatif dan kuantitatif berdasarkan fakta dan hasil pengolahan data, disertai sebuah pengembangan model untuk menggambarkan pengaruh faktor-faktor tersebut. Hal ini akan menjadi dasar bagi usulan pembaruan konsep pemasaran, sehingga dicapai suatu bentuk pemasaran strategis berdasarkan pendekatan konsumen, untuk meningkatkan loyalitas pasien, dengan memberikan nilai lebih dibandingkan dengan pesaing yang ada. Hasil akhir yang diharapkan adalah peningkatan bisnis yang signifikan.

Terdapat beberapa batasan yang harus diperhatikan. Hal ini mencakup kompetitor-kompetitor rumah sakit yang juga dinilai berdasarkan variabel yang dibahas, dan juga penggolongan pasien berdasarkan tingkat pendapatan.

Penilaian faktor internal rumah sakit dan juga pihak eksternal seperti pasien/pelanggan, keluarga pasien dan kompetitor dilakukan dengan metode kualitatif (wawancara atau *focus group*) serta kuantitatif (survey). Pihak eksternal keluarga pasien dibahas karena berdasarkan observasi yang dilakukan sebelum penelitian, pasien sering datang bersama keluarganya, atau berdasarkan rekomendasi keluarga tersebut.

## 2. Rumah Sakit Santo Borromeus

Rumah Sakit Santo Borromeus adalah sebuah rumah sakit berbasis Katolik yang didirikan pada tanggal 18 September 1921, di bawah yayasan Perkumpulan Perhimpunan Santo Borromeus. Dengan keadaan ini, dapat dikatakan bahwa rumah sakit ini sudah ada selama beberapa generasi, menyediakan layanan kesehatan, khususnya pada masyarakat Bandung. Gedung rumah sakit dan juga fasilitas lain mengalami perkembangan dari tahun ke tahun, seiring dengan perkembangan kualitas pelayanan. Hal yang menandakan keadaan ini adalah didapatkannya sertifikat ISO 9001:2000 pada tahun 2001. Berikut ini adalah visi dari rumah sakit Santo Borromeus:

*Dalam terang dan semangat iman Kristiani, kami mengabdikan seutuhnya untuk keselamatan jiwa dan raga bagi sesama umat manusia tanpa membedakan suku, kebangsaan, golongan, warna kulit, asal-usul, status sosial ekonomi, agama dan kepercayaan.*

*Tugas mewartakan kabar keselamatan bagi umat manusia adalah tugas mulia. Kami menghormati martabat serta nilai-nilai kemanusiaan yang luhur dan mendasar.*



*Kami peduli kepada mereka yang kurang mampu untuk mengurangi kesesakan hidup. Organisasi kegiatan kami berwujud organisasi nirlaba yang ingin tumbuh berkembang dan mandiri serta peduli terhadap perubahan menuju masa depan yang lebih baik. Apa yang kami peroleh, selalu ingin kami kembalikan kepada masyarakat. Para pengabdikan kehidupan yang menjalankan tugas mulia bidang pelayanan dan karya sosial ini menjadi sumber daya yang utama dan amat bernilai.*

Dengan visi seperti di atas, terlihat bahwa Rumah Sakit Santo Borromeus memiliki cita-cita yang bersifat sosial untuk menolong semua orang tanpa membedakan asal usul, apalagi terdapat kalimat yang menegaskan bahwa rumah sakit ini memiliki wujud organisasi nirlaba. Visi ini ditetapkan bersama dengan misi pelayanan kesehatan untuk meningkatkan mutu kehidupan masyarakat, tujuan yang juga meliputi penyelenggaraan pendidikan kesehatan yang bermutu dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Adapun motto dari rumah sakit ini adalah "Mitra Anda Menuju Sehat". Hal ini menunjukkan adanya tujuan semacam kolaborasi yang menempatkan pelanggan sebagai mitra.

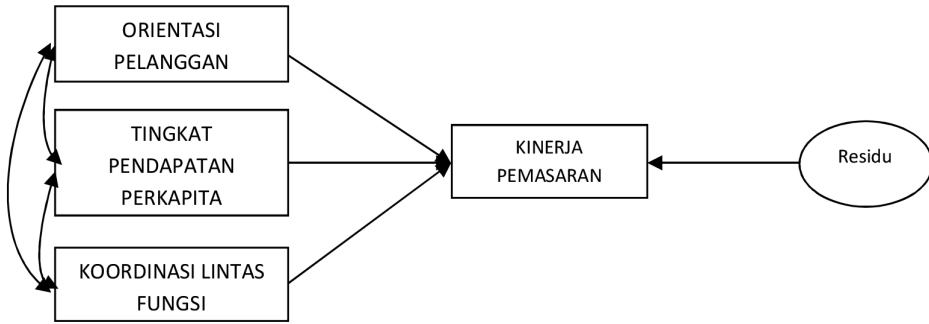
Rumah Sakit Santo Borromeus memiliki banyak jenis fasilitas kesehatan, diantaranya adalah fasilitas rawat jalan mulai dari klinik yang berhubungan dengan penyakit fisik sampai ke klinik jiwa, pusat medis untuk anak-anak, unit gawat darurat, unit kesehatan ibu, unit *day care* yang menyediakan pelayanan operasi dan perawatan hanya dalam satu hari, medical check up, ruang operasi, unit hemodialysis, bahkan beberapa fasilitas kesehatan seperti layanan kesehatan masyarakat, serta klub untuk penyakit asthma, stroke dan juga diabetes. Selain itu, rumah sakit Santo Borromeus juga memiliki beberapa fasilitas pendukung seperti laboratorium, unit radiologi, bagian farmasi, unit rehabilitasi medik, instalasi gizi, fisiologi klinis dan juga unit rekam medis yang akan menunjukkan kondisi medis pasien.

Rumah sakit ini juga dilengkapi dengan kamar rawat inap dengan bermacam kelas dan fasilitas, Intensive Care Unit (ICU), Neonatal Intensive Care Unit/Pediatric Intensive Care Unit (NICU/PICU), Stroke Unit, Intermediate Care, serta Pastoral Care yang menyediakan layanan bagi pasien yang memerlukan pelayanan dalam hal kerohanian. Sebagai tambahan, rumah sakit Santo Borromeus juga memiliki sarana umum seperti lobby, tempat makan, tempat parkir, minimarket, toilet, musholla, bank dan ATM, serta fasilitas WiFi. Sistem informasi juga tersedia dengan luas pada LCD TV yang tersebar luas di banyak lokasi di dalam area rumah sakit.

### 3. Metodologi Penelitian

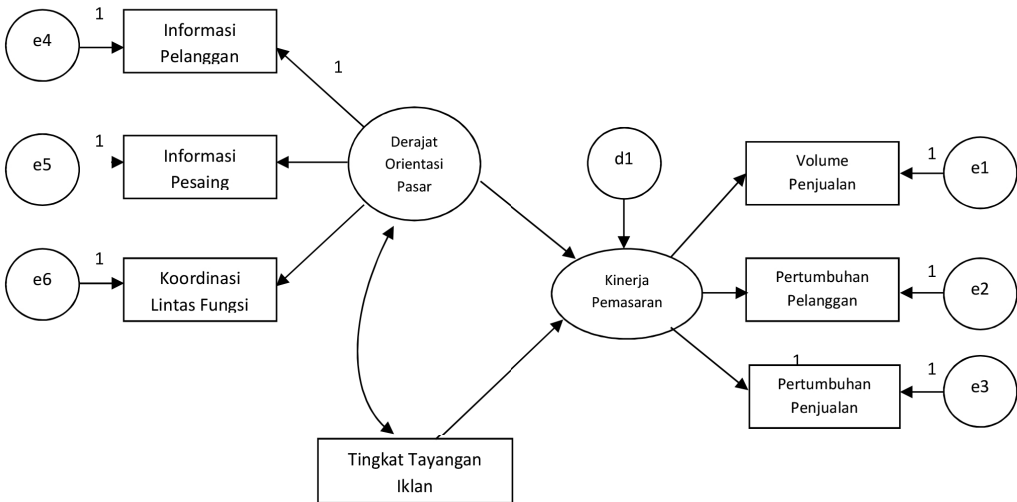
Berdasarkan pengertian yang disampaikan oleh Ferdinand dalam *Structural Equation Modeling* dalam Penelitian Manajemen (2000), *Structural Equations Model* adalah sekumpulan teknik statistik untuk menguji rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan ini dapat dibangun antara satu atau lebih variabel independen terhadap satu atau lebih variabel independen. Variabel ini adalah hal yang dapat diobservasi atau diukur langsung dalam penelitian. Penggunaan metode ini akan memungkinkan seorang peneliti menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. SEM dapat dikatakan sebagai kombinasi antara anali-

sis faktor dan analisis regresi berganda. Berikut ini adalah contoh penggunaan SEM dengan Path Diagram untuk analisis regresi konvensional:



Gambar 1. Diagram *Structural Equation Modeling*

Pengembangan model lebih lanjut juga dapat dilakukan dengan melibatkan variabel laten, atau variabel yang tidak diukur secara langsung, namun melalui dimensi-dimensi yang diamati.



Gambar 2. Diagram *Structural Equation Modeling*

Diagram ini memungkinkan peneliti untuk menggambarkan model. Hal ini sangat penting bagi seorang peneliti karena dapat digunakan untuk menjelaskan alur ide peneliti mengenai hubungan antar variabel, yang akan diterjemahkan ke dalam persamaan-persamaan yang dibutuhkan dalam pengujian hipotesis.

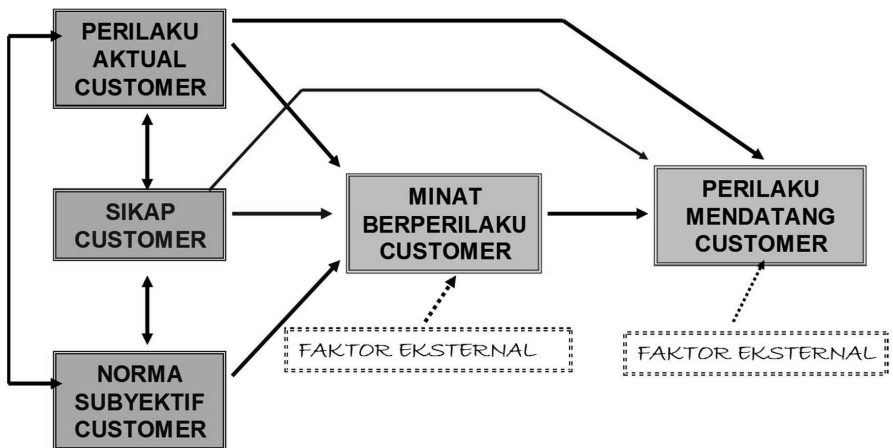
#### 4. Pembahasan

Setiap produk akan mengalami adanya *Product Life Cycle* (PLC). Karena keberadaannya yang sudah lama, berdasarkan PLC, Rumah Sakit Santo Borromeus adalah perusahaan yang memasuki tahap *maturity*. Dalam tahap ini, kemungkinan lanjutannya adalah stagnasi atau kemunduran. Hal ini akan terjadi apabila rumah sakit ini tidak memunculkan adanya produk baru, yang akan dapat dilakukan dengan pengembangan di berbagai bagian.

Pada saat penelitian ini dilakukan, data internal rumah sakit memberikan gambaran bahwa jumlah pasien cenderung mengalami penurunan. Penurunan ini terjadi bukan hanya pada pasien perorangan, tetapi juga kerjasama dengan beberapa perusahaan dalam hal pemeliharaan kesehatan karyawan.

Hal ini terjadi karena adanya permasalahan dengan tarif total pemeriksaan kesehatan atau metode pembayaran dalam kerja sama ini, karena perusahaan-perusahaan tersebut ternyata berpindah pada rumah sakit pesaing yang tarif normalnya serupa dengan rumah sakit Santo Borromeus. Dengan visinya sebagai sebuah organisasi nirlaba, rumah sakit ini juga memiliki sebuah sistem pembiayaan subsidi dari pasien dengan kemampuan ekonomi yang baik, untuk menolong pembiayaan perawatan pasien yang kurang mampu, yang merupakan mayoritas pasien. Hal ini menyebabkan perbedaan harga perawatan, termasuk biaya obat, yang cukup signifikan antara kedua kelompok pasien.

Secara teoritis, manajemen dari rumah sakit Santo Borromeus sudah memiliki suatu teori dasar mengenai pola kesetiaan pelanggan atau pasiennya yang digambarkan melalui model hubungan antara variabel-variabel. Model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Diagram *Structural Equation Modeling*

Variabel-variabel yang ada ditentukan secara teoritis dengan metode SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman dan Berry, 1990), yang disesuaikan dengan keadaan pasien rumah sakit ini. Penjelasan masing-masing variabel ini adalah sebagai berikut:

– Perilaku Aktual *Customer*

- Menggunakan jasa RS Santo Borromeus dengan beberapa alasan, contohnya:
  - \* Menggunakan jasa RS Santo Borromeus secara turun temurun
  - \* Menggunakan jasa RS Santo Borromeus atas rujukan pihak lain
  - \* Menggunakan jasa RS Santo Borromeus karena lokasi
- Belum menggunakan jasa RS Santo Borromeus (namun mengenal RS Borromeus), atau
- Tidak lagi menggunakan jasa RS Santo Borromeus

– Sikap *Customer*

- Mempertimbangkan menggunakan jasa rumah sakit Santo Borromeus jika perlu, dengan kata lain menganggap RS Santo Borromeus memiliki kualitas baik dan pantas digunakan jasanya
- Tidak mempertimbangkan menggunakan jasa rumah sakit Santo Borromeus walaupun perlu, dengan kata lain tidak menganggap RS Santo Borromeus memiliki kualitas baik sehingga tidak usah digunakan jasanya

– Norma Subyektif *Customer*

- Norma-norma ini dapat ditentukan melalui beberapa cara, antara lain berdasarkan beberapa teori tentang service performance atau berdasarkan adanya wawancara awal atau focus group. Penelitian ini menggunakan metode yang kedua, dan dari proses tersebut didapatkan faktor-faktor terpenting dalam subyektifitas pelanggan untuk memilih menggunakan jasa suatu rumah sakit kembali antara lain berupa:
  - \* Baik tidaknya kualitas perawatan medis
    - + Tepat tidaknya hasil pemeriksaan
    - + Cocok tidaknya metode perawatan
    - + Cocok tidaknya obat yang diberikan
    - + Cepat tidaknya tindakan dokter
    - + Cepat tidaknya tindakan perawat
    - + Sigap tidaknya petugas medis (kesiagaan 24 jam)
  - \* Baik tidaknya kualitas pelayanan setiap bagian pemeriksaan
    - + Informatif atau tidaknya petugas pelayanan
    - + Cepat atau tidaknya layanan petugas
  - \* Baik tidaknya proses administrasi
    - + Cepat tidaknya layanan petugas
    - + Mudah tidaknya administrasi
    - + Cukup tidaknya ketersediaan tempat (rawat inap atau rawat jalan)
  - \* Keramahan personil yang dihadapi, baik medis maupun non medis

- \* Pantas tidaknya tarif perawatan yang ditawarkan
- \* Cukup tidaknya biaya pengobatan
- \* Bersih tidaknya gedung yang ada
- \* Nyaman tidaknya tempat yang digunakan
- \* Berpengalaman atau tidaknya tenaga medis yang ada
- \* Faktor psikologis pasien sendiri

– Faktor Eksternal

- Kompetitor yang memberikan pelayanan yang dinilai lebih baik atau tidak. Penekanannya adalah kelebihan-kelebihan pelayanan rumah sakit lain terhadap pasien yang menggunakan jasanya.
- Substitusi dari rumah sakit seperti obat tradisional atau pengobatan alternatif. Hal ini tidak dibahas lebih dalam karena adanya persaingan langsung antara rumah sakit Santo Borromeus dengan rumah sakit pesaing yang tidak melibatkan adanya alternatif pengobatan lain
- Rekomendasi dari kerabat atau orang dekat pasien
- Rekomendasi dokter kepercayaan
- Kebiasaan keluarga secara turun temurun
- Rujukan dari kantor atau organisasi tertentu

Sebagai rumah sakit yang sudah menerima ISO 9001:2000 untuk *Quality Management System*, Santo Borromeus memiliki kebanggaan akan kelengkapan fasilitas dan juga pelayanannya. Masalahnya adalah bahwa keadaan ini sudah diinformasikan di dalam berbagai selebaran atau media promosi mengenai rumah sakit ini.

Keadaan ini mengakibatkan tidak diikutsertakannya kondisi ini di dalam variabel faktor subyektif dari pelanggan. Di samping itu, tidak semua pasien mengerti seperti apakah keadaan yang digolongkan sebagai fasilitas dan jenis perawatan yang lengkap.

Setelah menentukan model dan variabel yang digunakan, penelitian ini dilanjutkan dengan penentuan pertanyaan kuesioner. Pertanyaan ini akan diuji melalui tahapan pre-test terhadap suatu jumlah sampel tertentu dan kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya.

Kuesioner kemudian disebar dengan jumlah sampel yang lebih besar daripada tahap pre-test. Tahap selanjutnya adalah pengujian model yang dibentuk sebelumnya, dan hasilnya akan menunjukkan gambaran hubungan yang sebenarnya. Hal ini dapat saja mengakibatkan adanya perubahan pada model yang telah dibentuk tersebut.

Langkah selanjutnya adalah suatu rekomendasi perubahan. Rekomendasi ini penting karena akan memberikan gambaran mengenai proses-proses baru yang lebih baik untuk dilakukan.

Penelitian ini tidak dilanjutkan dengan suatu rencana pemasaran. Hal ini terjadi karena pada dasarnya, penelitian ini hanya digunakan untuk membuktikan kebenaran model, serta melihat hubungan yang sebenarnya, apabila model yang diuji ternyata kurang tepat.

Sebelum pengujian yang sebenarnya harus dilakukan penentuan hipotesis mengenai pengaruh masing-masing variabel tersebut. Hipotesis tersebut mencakupi perkiraan bahwa:

- Perilaku aktual pasien berpengaruh terhadap minat berperilaku dan perilaku mendatang pasien
- Sikap pasien terhadap rumah sakit berpengaruh terhadap minat berperilaku dan perilaku mendatang pasien
- Faktor subyektif pasien yang baik berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien. Semua variabel dalam faktor ini dijadikan pertanyaan dengan nilai lima sebagai nilai paling positif dan nilai satu sebagai nilai paling negatif. Faktor subyektif ini sendiri awalnya dibagi menjadi faktor subyektif non medis dan faktor subyektif medis. Hipotesis dari setiap variabel yang ada adalah sebagai berikut:

- Non Medis:

- \* Kecepatan pelayanan petugas non medis (bukan dokter dan perawat) berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Kesiediaan petugas dalam memberikan informasi terkait layanan berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Keramahan personil non medis rumah sakit berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Kemudahan administrasi berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Ketersediaan tempat perawatan berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Kebersihan gedung berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Tampilan gedung berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Lokasi rumah sakit berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Citra rumah sakit berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Tarif perawatan berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Harga obat-obatan berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien.

- Medis:

- \* Ketepatan pemeriksaan penyakit atau diagnosis berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Kesesuaian penanganan pasien berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Kesesuaian obat rujukan dokter berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
- \* Kecepatan tindakan dokter berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;

- \* Pengalaman dokter berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
  - \* Citra dokter berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
  - \* Kualitas perawatan perawat berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
  - \* Kecepatan tindakan perawat berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
  - \* Pengalaman perawat berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
  - \* Kesiagaan personil medis berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
  - \* Keramahan personil medis berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien.
- Faktor eksternal yang ada berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien. Hipotesis mengenai faktor eksternal tersebut terdiri atas:
    - \* Kualitas layanan kompetitor berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
    - \* Rujukan kantor berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
    - \* Rekomendasi ahli terpercaya (contohnya dokter keluarga) berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
    - \* Kebiasaan keluarga berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien;
    - \* Rekomendasi orang dekat atau kerabat berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien
  - Minat berperilaku pasien berpengaruh secara positif terhadap perilaku mendatang pasien

Hipotesis yang dipakai pada akhirnya adalah hipotesis yang didapat setelah adanya pembuktian validitas dan reliabilitas dari jawaban kuesioner awal dalam pre-test tadi. Hipotesis-hipotesis ini antara lain adalah:

- Hipotesis 1:  $H_0$  : Perilaku Aktual Pasien yang menggunakan jasa rumah sakit Santo Borromeus berpengaruh terhadap perilaku mendatang pasien
- Hipotesis 2:  $H_0$  : Perilaku Aktual Pasien yang menggunakan jasa rumah sakit Santo Borromeus berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien yang mempengaruhi perilaku mendatang pasien
- Hipotesis 3:  $H_0$  : Sikap Pasien terhadap rumah sakit berpengaruh terhadap perilaku mendatang pasien
- Hipotesis 4:  $H_0$  : Sikap Pasien terhadap rumah sakit berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien yang mempengaruhi perilaku mendatang pasien
- Hipotesis 5:  $H_0$  : Faktor Tindakan Dokter berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien yang berpengaruh terhadap perilaku mendatang pasien
- Hipotesis 6:  $H_0$  : Faktor Citra Medis berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien yang berpengaruh terhadap perilaku mendatang pasien

- Hipotesis 7: H<sub>0</sub> : Faktor Ekonomi berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien yang berpengaruh terhadap perilaku mendatang pasien
- Hipotesis 8: H<sub>0</sub> : Faktor Penerimaan Terhadap Pasien berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien yang berpengaruh terhadap perilaku mendatang pasien
- Hipotesis 9: H<sub>0</sub> : Faktor Administrasi berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien yang berpengaruh terhadap perilaku mendatang pasien
- Hipotesis 10: H<sub>0</sub> : Faktor Perawatan berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien yang berpengaruh terhadap perilaku mendatang pasien
- Hipotesis 11: H<sub>0</sub> : Faktor Eksternal Dekat berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien yang berpengaruh terhadap perilaku mendatang pasien
- Hipotesis 12: H<sub>0</sub> : Faktor Eksternal Jauh berpengaruh terhadap minat berperilaku pasien yang berpengaruh terhadap perilaku mendatang pasien

Model ini juga memberikan hipotesis tentang adanya korelasi antara Perilaku Aktual Pasien dengan Sikap Pasien dan faktor-faktor subyektif, serta antara Sikap Pasien dengan faktor-faktor subyektif, yang ditandakan dengan menggunakan panah dua arah, sesuai dengan hubungan yang tergambar pada model awal yang diberikan oleh pihak rumah sakit.

Dalam penelitian ini didapatkan 9 kelompok faktor subyektif dan faktor eksternal yang valid dan reliable. Kelompok-kelompok faktor subyektif pelanggan rumah sakit Santo Borromeus ini adalah sebagai berikut:

- Faktor subyektif:
  - PATIENTS HANDLING, keyakinan pasien akan penanganan rumah sakit mulai kedatangan sampai diperiksa dokter, terdiri atas:
    - \* Ketersediaan Tempat Perawatan
    - \* Kebersihan Gedung
    - \* Citra Rumah Sakit
    - \* Ketepatan Diagnosis
    - \* Kesesuaian Penanganan Pasien
    - \* Kesesuaian Obat
    - \* Kecepatan Tindakan Dokter
  - TREATMENT QUALITY, kualitas perawatan yang diterima oleh pasien termasuk kesiagaan, terutama dari segi perawat, terdiri atas:
    - \* Kualitas Perawatan
    - \* Kecepatan Tindakan Perawat
    - \* Pengalaman Perawat
    - \* Kesiagaan Tenaga Medis



- PATIENTS CAPTURE POINT, daya tarik rumah sakit dalam mengambil kepercayaan pasien, terdiri atas:
    - \* Ketersediaan Petugas dalam Memberikan Informasi
    - \* Tampilan Gedung
    - \* Citra Dokter
  - PATIENTS COMFORT, kenyamanan pasien dalam menggunakan jasa rumah sakit, terdiri atas:
    - \* Lokasi Rumah Sakit
    - \* Keramahan Personil Non Medis
    - \* Keramahan Personil Medis
  - ECONOMIC FACTOR, keuangan pasien, terdiri atas:
    - \* Tarif Perawatan
    - \* Harga Obat-obatan
- Faktor Eksternal:
- OUTSIDER EFFECT, pihak luar pasien yang hubungannya lebih resmi, terdiri atas:
    - \* Kualitas Layanan Kompetitor
    - \* Rujukan Kantor
    - \* Rekomendasi Ahli
  - INSIDER EFFECT, pihak dekat pasien yang dapat mempengaruhi kebiasaan sehari-hari, terdiri atas:
    - \* Kebiasaan Keluarga
    - \* Rekomendasi Orang Dekat atau Kerabat

Variabel-variabel yang dihilangkan antara lain adalah:

- Kecepatan Layanan Petugas Non Medis serta Kemudahan Administrasi, dimana dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel ini sudah dapat diwakili oleh variabel Ketersediaan Tempat Perawatan.
- Pengalaman Dokter, dimana dapat disimpulkan bahwa variabel ini tidak terlalu mempengaruhi pasien dalam memilih rumah sakit, karena pasien cenderung menjadi cocok atau tidak cocok dengan dokter setelah melalui pemeriksaan aktual.

Beberapa pertanyaan dan jawaban yang bersifat kualitatif juga didapatkan, sehingga dapat membantu dicapainya solusi bisnis terbaik bagi rumah sakit melalui penelitian lewat SEM dengan perangkat lunak AMOS. Berdasarkan jawaban-jawaban ini, dapat ditentukan beberapa hal yang menjadi akar permasalahan dalam berkurang atau menurunnya jumlah pasien serta kegiatan bisnis rumah sakit Santo Borromeus sebagai berikut:

- Pelayanan kompetitor yang lebih baik dengan harga yang bersaing, terutama dalam hal adanya personal touch dalam pelayanan.
- Penataan gedung yang lebih baik, sehingga menimbulkan perasaan tenang bagi pasien dan keluarga
- Harga tarif bersaing, namun dengan harga obat yang tidak melalui sistem subsidi (semua harga sama)
- Kecenderungan RS Santo Borromeus untuk mengalami penuhnya kapasitas, sehingga pasien memilih rumah sakit kompetitor yang lebih sepi.
- Untuk beberapa pihak yang lebih mementingkan pelayanan daripada harga, pelayanan RS kompetitor lebih memuaskan. Peralatan yang lengkap baik, namun tidak lebih penting dari pelayanan pada pasien yang memuaskan. Hal seperti ini terjadi pada sebuah rumah sakit lain di kota Bandung
- Kompetitor memiliki lebih banyak dokter dan kebanyakan muda. Mengenai hal ini terdapat dua opini, karena ada pasien yang lebih percaya pada dokter muda, namun ada juga yang sebaliknya.

Berdasarkan jawaban pihak pemasaran

- Beberapa perusahaan yang awalnya mengacu pada RS Santo Borromeus memutuskan untuk pindah karena masalah harga. Dengan adanya harga yang bersaing, dapat diduga bahwa keberatan ini terjadi akibat adanya sistem subsidi dari kelas mampu ke kelas tidak mampu.
- Promosi dari beberapa perusahaan luar lebih mudah dilakukan di rumah sakit kompetitor yang memang merupakan perusahaan bisnis berorientasi laba.
- Belum ada program pemasaran yang bertujuan untuk memperluas pasar. Rumah sakit Santo Borromeus berjalan dengan sistem yang kurang responsif terhadap adanya perubahan lingkungan di mana dalam lingkup etika promosi rumah sakit yang berlaku, rumah sakit kompetitor sudah melakukan tindakan dengan efektif dan efisien. Hal ini dapat menarik pelanggan terutama dari kelas menengah ke atas.

Pengurangan pasien memang terjadi untuk pasien kelas menengah ke bawah, dan juga secara umum, pasien dari kota Bandung. Biaya pengobatan yang dinilai tinggi (walaupun sudah melakukan subsidi), memang menjadi penyebab bagi pengurangan pelanggan dari dua profil ini.

Tetapi nama baik Borromeus masih merupakan hal yang menjual bagi kalangan menengah ke atas (yang tidak terlalu peduli dengan harga) serta pasien dari luar kota. Kenyataannya adalah bahwa rumah sakit kompetitor yang berorientasi profit pun pada akhirnya juga mengincar pasien dari kalangan menengah ke atas.

Akar permasalahannya adalah keadaan ekonomi dan strategi bisnis rumah sakit yang tidak responsif terhadap perubahan secara nasional.

Proses setelah penyebaran kuesioner adalah analisis jawaban yang didapat dari sampel. Berdasarkan metode SEM, jumlah sampel harus berupa pengalihan dari jumlah variabel yang diukur dengan angka sebesar 5 sampai 10. Oleh karena itu, jumlah sampel adalah sekitar 28 dikalikan 5 sampai 10 yaitu antara 140 sampai 280 sampel. Kemungkinan jumlah ini dapat bertambah lagi dengan adanya beberapa kemungkinan antara lain (Santoso, Singgih. 2007, *Structural Equation Modelling: Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*):

- Adanya korelasi antara indikator dengan konstruk yang tidak kuat
- Adanya lebih dari enam konstruk pada model yang rumit
- Adanya konstruk dengan jumlah indikator kurang dari tiga

Peraturan ini tidak mengikat, karena adanya kendala terutama dalam hal biaya dan waktu. Untuk mengatasi hal tersebut, peraturan dalam penggunaan software AMOS menyarankan untuk menggunakan jumlah sampel sebesar 200 buah yang sudah dapat dianggap representatif.

Sasaran kuesioner adalah pihak yang pernah menggunakan jasa Rumah Sakit Santo Borromeus baik bagi diri sendiri atau keluarga, dan pihak yang tidak memiliki pengalaman datang, serta pihak yang berkunjung ke rumah sakit ini walaupun tidak menggunakan jasanya secara langsung.

Tujuannya adalah mendapatkan standar kualitas yang diinginkan oleh pengguna jasa sehingga kesetiaan pelanggan dapat ditimbulkan, serta standar kualitas yang diinginkan oleh pihak non-user sehingga menimbulkan kemungkinan digunakannya jasa rumah sakit oleh pihak tersebut.

Kuesioner juga ditujukan bagi orang yang tidak lagi menggunakan jasa rumah sakit. Dengan begitu, kita dapat melihat variabel apa yang menyebabkan tidak digunakannya lagi jasa rumah sakit oleh pihak-pihak tersebut. Data-data awal yang digunakan sebagai dasar pengumpulan informasi untuk dibahas secara kualitatif meliputi data-data tentang jenis kelamin responden, pernah atau tidaknya menggunakan jasa rumah sakit, intensitas penggunaan jasa, serta jasa-jasa yang digunakan oleh masing-masing responden.

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk pembahasan SEM pun dapat digunakan untuk pembahasan secara kualitatif. Dengan fakta ini, pembahasan ini meliputi dua metode yaitu secara kuantitatif dengan menggunakan SEM dan SPSS, serta secara kualitatif dengan menggunakan statistika umum dengan bantuan diagram-diagram.

Dengan jumlah responden yang memenuhi syarat dari teori SEM, analisis ini disimpulkan akan dapat menjelaskan kecenderungan pendapat pasien sebagai konsumen yang pada akhirnya dapat menggambarkan keadaan rumah sakit, sehingga dapat diadakan tindakan perubahan. Tindakan perubahan ini penting untuk mencapai standar kualitas yang diperlukan demi tercapainya kesetiaan pelanggan. Dengan SEM, model yang diberikan oleh pihak rumah sakit dibuktikan hubungannya.

Kita akan melihat variabel-variabel mana yang memiliki hubungan yang kuat atau lemah, serta tidak ada hubungan. Program selanjutnya ditekankan pada peningkatan kualitas variabel yang kuat hubungannya, serta penyesuaian variabel yang tidak

berhubungan kuat dengan kecenderungan keperluan pasien sebagai pelanggan atau responden secara umum. Berdasarkan pembahasan model SEM, rencana perubahan akan dilakukan, dengan sasaran peningkatan faktor yang dianggap dapat memicu ini pasien untuk datang dan menggunakan jasa rumah sakit.

Sebelum jumlah responden mencapai 200 orang, diadakan pre-test untuk menguji validitas dan reliabilitas pertanyaan terhadap jawaban yang diberikan oleh responden. Hasilnya untuk jumlah 65 responden, kuesioner dinyatakan valid dan reliable sesuai dengan nilai-nilai koefisien yang dicantumkan pada bab sebelumnya. Setelah itu diadakan penggambaran model menurut pengelompokan yang dilakukan pada bab sebelumnya.

Kebanyakan pertanyaan berkaitan dengan faktor subyektif pasien dan hal itulah yang digambarkan dalam model dalam beberapa kelompok dengan nama tertentu. Hipotesis juga sudah dibuat berdasarkan kelompok-kelompok tersebut. Langkah selanjutnya adalah penyebaran sampai dengan jumlah yang ditargetkan, dan akhirnya jawaban keseluruhan juga harus diuji validitas dan reliabilitasnya. Peristiwa yang terjadi adalah perubahan kelompok-kelompok yang sebelumnya ditemukan dalam hal faktor subyektif, sesuai dengan besaran koefisien rotated component matrix dari SPSS. Hasilnya, model tetap memiliki variabel-variabel yang serupa, namun dengan perubahan pengelompokan faktor subyektif yang ada.

Berdasarkan pembahasan kuantitatif dalam penelitian ini, didapatkan suatu urutan faktor subyektif yang menunjukkan kekuatan rumah sakit Santo Borromeus di mata pelanggan, faktor eksternal yang juga mempengaruhinya, serta penilaian subyektif sebelum dan sesudah penggunaan bagi setiap kelompok responden. Data-data tersebut adalah sebagai berikut:

Dari data-data ini dapat terlihat variabel mana saja yang menjadi kekuatan rumah sakit Santo Borromeus. Kombinasi dari pembahasan kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan menunjukkan bahwa hal-hal yang memiliki kekuatan tinggi di mata pelanggan adalah kebersihan, pengalaman dokter, kesiagaan pegawai medis untuk penanganan dan hal lain yang berhubungan. Kenyataannya adalah bahwa faktor subyektif dengan penilaian tertinggi yaitu kebersihan, tidak mempunyai korelasi yang kuat bagi kesetiaan pelanggan (berdasarkan penggunaan AMOS sebagai perangkat lunak).

Di sisi yang berseberangan, dapat dilihat bahwa faktor-faktor seperti harga obat-obatan, keramahan tenaga non-medis, tampilan gedung (yang diharapkan tidak terlalu seperti rumah sakit) serta tarif perawatan dinilai rendah. Hal ini berbanding terbalik dengan korelasinya, terutama tarif, terhadap pilihan tindakan pelanggan, serta pengalamannya, yang mempengaruhi kesetiaan.

Tabel kedua menunjukkan bahwa pada dasarnya pelanggan rumah sakit Santo Borromeus, walaupun dipengaruhi oleh pengalaman keluarga atau kerabat, masih dipengaruhi oleh rujukan-rujukan terutama dokter yang ahli, serta kantor tempat mereka bekerja. Kualitas kompetitor memang menjadi suatu pengaruh eksternal yang tinggi, namun hal itu sedikit banyak juga berhubungan dengan kemudahan pembayaran serta tingkat harga.

Tabel selanjutnya memperlihatkan bahwa dengan penilaian 5 skala, penilaian pelanggan dari setiap kelompok terhadap kualitas pelayanan di rumah sakit Santo

Tabel 1. Kekuatan RS Booromeus

NO	BORROMEUS'S STRENGTH ORDER
1	KEBERSIHAN GEDUNG
2	PENGALAMAN DOKTER
3	KESIAGAAN PERSONIL MEDIS
4	KETEPATAN DIAGNOSIS
5	KECEPATAN TINDAKAN PERAWAT
6	KETERSEDIAAN TEMPAT PERAWATAN
7	KECEPATAN TINDAKAN DOKTER
8	KESESUAIAN OBAT RUJUKAN
9	KUALITAS PERAWATAN PERAWAT
10	KESESUAIAN PENANGANAN PASIEN
11	IMAGE RUMAH SAKIT
12	LOKASI RUMAH SAKIT
13	KECEPATAN NON MEDIS
14	KERAMAHAN MEDIS
15	KESEDIAAN INFORMASI
16	KEMUDAHAN ADMINISTRASI
17	PENGALAMAN PERAWAT
18	IMAGE DOKTER
19	TARIF PERAWATAN
20	TAMPILAN GEDUNG
21	KERAMAHAN NON MEDIS
22	HARGA OBAT-OBATAN

1	REKOMENDASI AHLI
2	KUALITAS PELAYANAN KOMPETITOR
3	RUJUKAN KANTOR
4	KEBIASAAN KELUARGA
5	REKOMENDASI ORANG DEKAT

Tabel 2. Kekuatan RS Booromeus

Kelompok	Nilai Awal	Nilai Akhir
1 (Belum pernah)	4.02	4.00
2 (Pernah dan masih)	4.00	4.08
3 (Pernah tapi tidak lagi)	3.91	3.89

Borromeus cenderung turun untuk pelanggan yang belum pernah menggunakan jasa (pertama kali) serta mantan pasien, tetapi naik (walau juga tidak signifikan) untuk yang tetap menggunakan jasa rumah sakit ini. Hal ini terjadi karena pada dasarnya pelayanan rumah sakit Santo Borromeus secara medis memang dinilai baik, hanya saja tingkat harga dan masalah non medis (administrasi) yang menjadi masalah.

## 5. Usulan

Berdasarkan penelitian, didapatkan banyak kekuatan yang dimiliki oleh rumah sakit Borromeus, termasuk pengalaman dokter (termasuk rumah sakit yang dinilai sudah ada sejak lama), dan juga keterikatan dengan keluarga-keluarga di Bandung.

Selain itu, alasan tidak dipilihnya beberapa kompetitor oleh calon pasien adalah karena kualitas pelayanan yang berada di bawah rumah sakit Santo Borromeus. Hanya saja hal ini terjadi karena kompetitor-kompetitor tersebut tidak memiliki faktor-faktor non teknis seperti lokasi, kebersihan, tampilan, usia, brand dan brand image, pengalaman dokter dan beberapa hal lain, di luar kualitas pemeriksaan dan penanganan yang dimiliki oleh rumah sakit Santo Borromeus.

Bukan hal yang tidak mungkin bahwa calon pasien akan lebih memilih kompetitor-kompetitor yang lebih baik tersebut apabila mereka ternyata tidak terlalu memusingkan persoalan non teknis. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis dari model yang diajukan rumah sakit dapat ditolak, salah satunya dengan alasan bahwa faktor-faktor perilaku aktual, sikap dan faktor subyektif *customer* tidak secara bersama-sama mempengaruhi penilaian dan minat berperilaku konsumen dan juga perilaku mendatang mereka.

Faktor-faktor tersebut juga terukur sebagai tidak saling mempengaruhi, terutama karena perbedaan kepentingan yang diutamakan oleh masing-masing responden. Pendapat pasien dan calon pasien sebagai responden mengenai kualitas pelayanan rumah sakit Santo Borromeus berbeda-beda dan hal ini menunjukkan kualitas yang tidak merata untuk setiap bagiannya. Namun keadaan ini juga bukan berarti kalau seluruh perbedaan ini berasal dari pihak rumah sakit sendiri.

Profil responden berbeda-beda, dengan kepentingan yang berbeda-beda pula, tetapi dengan pendapat yang mayoritas baik, dalam hubungannya dengan kualitas umum rumah sakit Santo Borromeus. Dalam jawaban-jawaban responden, terdapat kelompok-kelompok yang puas terhadap pelayanan yang ada, namun keberatan dengan harga.

Ada responden yang sangat puas karena pelayanan rumah sakit dan terus menggunakan jasa tanpa mengkhawatirkan biaya yang tinggi karena adanya program dengan kantor. Sebaliknya, terdapat responden yang tidak puas dengan pelayanan rumah sakit Santo Borromeus karena bermacam kejadian buruk dan akhirnya tidak ingin menggunakan jasa rumah sakit lagi, serta responden yang ragu-ragu untuk menggunakan jasa rumah sakit karena penilaiannya tentang kualitas pelayanan.

Berdasarkan data yang didapat dari bagian keluhan pasien, didapatkan juga fakta bahwa ada pasien yang tetap kembali walaupun sudah mengalami hal yang dapat dikategorikan buruk, karena pasien sudah menggunakan jasa rumah sakit se-

cara turun-temurun dalam keluarganya. Hal ini sudah dibahas sebelumnya, di mana kekuatan dari rumah sakit Santo Borromeus adalah citra dan brand yang berpengalaman tinggi dengan keluarga dan penduduk Bandung. Hanya saja, rumah sakit Santo Borromeus tidak bisa terus mengandalkan hal-hal tersebut sebagai penarik perhatian.

Berikut adalah rencana implementasi perubahan yang dapat ditawarkan sejalan dengan pengembangan yang dapat dilakukan oleh rumah sakit Santo Borromeus Bandung dalam rangka menghadapi persaingan dengan rumah sakit kompetitor yang sudah berjalan dalam bidang bisnis secara lebih dominan:

1. Berdasarkan penelitian, saat ini kekuatan terbesar rumah sakit Santo Borromeus adalah kebersihan gedung dan pengalaman dokter. Oleh karena itu, tindakan pertama adalah mempertahankan dan meningkatkan kualitas kebersihan gedung dan menghubungkannya dengan kualitas pelayanan dengan mengemukakan bahwa kebersihan adalah langkah awal dari kesehatan.

Hal ini dapat dilakukan dengan penggunaan pengarahannya tentang kebersihan pada bagian lobby, kesatuan kebersihan dengan metode kerja yang lebih baik dan terpola disertai dengan keramahan. Maksimasi penggunaan tempat sampah yang terkelompok juga merupakan suatu langkah nyata pengutamakan kebersihan. Sumber daya manusia yang ada juga harus terlatih untuk hidup bersih dan dapat mengarahkan pengunjung rumah sakit akan hal tersebut.

Langkah lain yang mungkin dilakukan dalam hal ini adalah penggunaan warna-warna yang memberikan kesan bersih dan segar baik sebagai bagian interior atau bagian seragam petugas-petugas rumah sakit Santo Borromeus yang ada di lobby. Standardisasi kebersihan bagi penyewa tempat di lobby juga sebaiknya dilakukan.

Langkah ini sendiri sudah menambah peran rumah sakit sebagai suatu pelaku pendidikan kesehatan, dalam hal ini menyangkut kebersihan lingkungan. Dengan begitu, pengunjung akan mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan dalam hal menjaga kesehatan melalui kebersihan, walaupun tidak menjadi pasien rumah sakit Santo Borromeus.

2. Rumah sakit tetap harus mempertahankan keberadaan dari dokter-dokter senior. Namun hal ini bukan berarti tidak adanya keterlibatan dokter-dokter junior karena berpengalaman bukan berarti berusia tua. Faktor pengalaman ini sendiri dapat dikemukakan dengan adanya semacam pengumuman pada pasien dan calon pasien tentang keterikatan dokter-dokter yang ada dengan keluarga-keluarga di Bandung.

Tindakan nyatanya adalah pemuatan artikel-artikel serta pengakuan prestasi yang berhubungan dengan dokter yang bersangkutan di tempat-tempat strategis terutama pada bagian rawat jalan di mana terdapat banyak poliklinik. Pendayagunaan website Santo Borromeus juga harus dilakukan dengan lebih efisien dan efektif, karena selain sebagai sumber informasi tentang Santo Borromeus, media tersebut juga dapat diberlakukan sebagai media penyampaian testimonial pasien yang sangat baik.

Pendayagunaan harus efektif dan efisien, karena calon pasien dan juga pasien harus tahu tentang hal-hal menyangkut pengalaman ini, yang artinya mereka harus mengunjungi website-nya. Penulisan alamat website pada pengumuman-pengumuman rumah sakit dapat menjadi salah satu solusi. Solusi lain adalah pemasangan testimonial pada tempat-tempat strategis seperti lobi dan ruang tunggu pasien, dengan adanya dokumentasi gambar apabila ada. Sebagai usulan tambahan, beberapa unit komputer dengan akses internet dan informasi kesehatan dapat disediakan dalam suatu tempat khusus di bagian lobi, sebagai suatu fasilitas penunjang.

Hal penting lain berhubungan dengan pengalaman adalah faktor penerimaan pasien. Penerimaan pasien di poliklinik serta unit-unit lain yang lebih bersahabat serta penyebutan nama bagi setiap pasien yang ada dapat dilakukan secara merata, paling tidak oleh tenaga keperawatan.

Tindakan ini akan menimbulkan kesan bahwa pihak tenaga medis yang ada memiliki pengalaman yang baik dalam hal penanganan pasien, terutama secara mental.

3. Ketiga faktor berikutnya menyangkut hal teknis yaitu kesiagaan personil medis, ketepatan diagnosis dan kecepatan tindakan perawat. Kecepatan tindakan perawat menyangkut tindakan perawat dalam menangani pasien yang ada terutama dalam hal rawat inap. Secara umum, hal ini dinilai baik, namun terkadang dinilai tidak merata untuk setiap bagian.

Pelatihan untuk tenaga keperawatan dapat dilakukan dengan lebih merata untuk setiap bagian dan berkepanjangan. Pelatihan tersebut bukan berarti adanya waktu khusus dan tempat khusus, namun tindakan pelatihan secara kekeluargaan setiap harinya dari pihak manajemen, sehingga hal tersebut juga akan diterapkan oleh perawat pada pasien. Selain itu pengenalan yang lebih baik akan pasien dari tenaga medis, tidak sekedar menyebut Bapak atau Ibu akan meningkatkan kualitas perawatan di mata para pasien.

Ketepatan diagnosis sudah dinilai cukup baik, namun pada kenyataannya, nilai tersebut masih bernilai jauh di bawah persepsi kepentingannya. Usulan yang paling mungkin adalah diberlakukannya tim diskusi untuk membahas gejala-gejala penyakit secara lebih lanjut sehingga akan selalu ada lebih dari satu pendapat untuk setiap diagnosis penyakit. Dengan adanya *second opinion* bahkan lebih, akan didapatkan suatu kesimpulan yang lebih matang mengenai jenis suatu penyakit.

Informasi kesehatan yang diusulkan sebelumnya juga dapat diurus oleh seorang penanggung jawab untuk mengarahkan para pasien dan pengunjung. Kesiagaan tenaga medis akan berhubungan erat dengan keberadaan tenaga medis tersebut di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Untuk melaksanakan hal ini, diperlukan adanya tenaga cadangan bagi setiap kemungkinan keadaan darurat pasien yang bisa saja terjadi.

Namun apabila hal tersebut tidak memungkinkan, pengumuman tentang jadwal dokter yang bersangkutan atau pemberitahuan secara langsung pada pasien



khusus oleh pihak rumah sakit tentang berhalangannya seorang dokter dapat dilakukan sebagai jalan keluar. Ketersediaan tenaga keperawatan akan lebih mudah untuk disiapkan dalam keadaan-keadaan darurat.

Oleh karena itu, suatu metode tindakan awal tertulis dari tenaga dokter bagi pasien penyakit tertentu dalam keadaan darurat yang dapat dilakukan oleh tenaga keperawatan dapat didayagunakan dan lebih baik dikuasai oleh tenaga-tenaga keperawatan yang ada. Dengan hal ini, semua bagian medis dapat menjadi lebih siaga dan lebih siap dalam menghadapi bermacam kemungkinan darurat yang dapat terjadi kepada pasien-pasien tertentu.

4. Faktor lain perlu ditingkatkan juga, namun langkah terbaik berikut adalah peningkatan kualitas dari faktor-faktor yang merupakan kelemahan dari rumah sakit. Pasien terutama merasa keberatan dengan harga obat-obatan, namun Santo Borromeus sendiri sudah melakukan sistem substitusi yang bertujuan meringankan beban pasien yang kurang mampu. Sayangnya, hal ini dianggap memberatkan bagi pasien dengan kemampuan menengah, terutama pada bagian rawat inap.

Hal ini disebabkan oleh berbedanya harga obat, seiring dengan berbedanya tarif perawatan. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi hal ini adalah kolaborasi lebih luas dengan kantor melalui adanya asuransi kesehatan yang mencakupi lebih banyak perusahaan. Rumah sakit sendiri harus memberikan informasi yang cukup kepada pasien dan pengunjung tentang kebijakan ini, sehingga pihak-pihak tersebut mengetahui tentang adanya fasilitas yang meringankan beban biaya pemeriksaan.

Jumlah biaya juga harus dilakukan bersamaan dengan peningkatan kualitas baik secara teknis maupun non-teknis, karena rumah sakit Santo Borromeusakan memang menekankan bahwa kualitasnya baik. Jika memang terbukti baik, pasien atau calon pasien tidak akan keberatan dengan harga yang tidak terlalu murah. Hal ini penting karena kompetitor memiliki harga yang cukup bersaing.

Keramahan baik dari tenaga non medis atau medis seperti dokter dan perawat juga dapat digolongkan sebagai indikator baik atau tidaknya kualitas pelayanan yang diberikan, tetapi berdasarkan penelitian, keramahan personil rumah sakit ini dirasa kurang. Tampilan gedung yang baik dianggap baik namun tidak dianggap penting, karena pasien merasa yang terpenting adalah kesehatan dan kesembuhan, hal ini berarti bahwa tampilan gedung harus terasa menyehatkan dan menyembuhkan, dan salah satu jalannya adalah dengan penggunaan tampilan *outdoor* dengan memperbanyak adanya ruang terbuka dan juga ventilasi yang cukup. Hal lainnya adalah mengurangi kesan bahwa tempat ini adalah rumah sakit.

5. Berdasarkan informasi yang didapat, terdapat beberapa bagian yang memerlukan adanya sistem informasi secara online, namun pada kenyataannya, sistem informasi yang ada tidak berlaku dengan sempurna.

Contohnya adalah bahwa *database* pasien rawat inap yang dimiliki bagian pendaftaran dan catatan medis merupakan data berbeda. Sistem informasi akan lebih baik jika satu data digunakan sebagai data utama bagi setiap bagian. Namun jika biayanya dirasa cukup tinggi, maka sistem informasi yang sama harus diberlakukan untuk bagian yang hubungannya sangat erat. Dengan begitu, informasi akan lebih cepat berjalan dan administrasi akan lebih mudah untuk dilakukan.

6. Sebagai faktor yang dinilai paling baik dari rumah sakit Santo Borromeus, lokasi yang strategis harus dijadikan suatu kekuatan yang dominan.

Lokasi di daerah Jalan Ir. H. Juanda harus dimaksimalkan dengan adanya pintu masuk yang lebih nyaman, dan terutama lahan parkir yang lebih nyaman, sehingga memudahkan pasien untuk dapat mendatangi rumah sakit. Unit Gawat Darurat akan lebih baik jika direlokasikan ke tempat yang lebih mudah dijangkau dan memiliki tempat perhentian yang lebih luas daripada saat ini. Hal ini tidak mungkin dilakukan dengan biaya yang sedikit walaupun dapat diatur supaya efisien dan efektif.

7. Rumah sakit Santo Borromeus akan lebih baik jika lebih menekankan kepada pelayanan berbasis konsumen, dalam hal ini adalah pasien.

Caranya adalah dengan memperbanyak kesempatan bagi pasien dan pengunjung untuk dapat memberikan kritik dan saran, dengan tenaga kerja lebih banyak untuk menangani hal-hal tersebut. Dengan begitu, segala macam kritik dan saran akan dapat lebih mudah diketahui, lebih cepat direspon dan lebih cepat diselesaikan. Dengan kata lain, adanya administrasi yang mudah.

Penanggung jawab khusus berupa *customer service* untuk menghadapi *customer complaints* bagi setiap bagian dan juga bagian *lobby* atau bagian depan rumah sakit perlu ditetapkan supaya penanganan keluhan yang ada dapat menjadi berkesinambungan, dan bukan hanya sekedar reaksi akan adanya keluhan pasien.

Maksudnya adalah bahwa beberapa keluhan memiliki karakteristik yang sama dan dengan mengatasi suatu jenis keluhan, keluhan selanjutnya yang bersifat serupa itu akan dapat diminimasi. Selain itu, dengan adanya optimasi penggunaan *website*, pendapat dan keluhan pelanggan akan dapat lebih mudah diproses karena akan langsung masuk ke sistem data dari rumah sakit. Tentunya perlu ada personil bagian informasi dan teknologi yang diberikan tugas untuk menangani keluhan secara online.

8. Program kesehatan di rumah sakit Santo Borromeus seperti kelompok diabetes dan jantung harus dijadikan sarana untuk dapat menyebarkan pendidikan tentang pencegahan penyakit-penyakit tersebut.

Untuk hal tersebut, komputerisasi sistem dapat diutilisasikan dengan efektif, juga dengan menggunakan *website*. Dengan sistem seperti ini, segala prosedur

dapat ditetapkan secara tertulis, informasi dapat berjalan lebih cepat, penulisan dan penanganan keluhan dapat ditangani secara real time, terutama karena adanya penggunaan sistem berbasis kertas yang harus dikumpulkan lebih dulu sehingga akan menyita lebih banyak waktu.

9. Sistem pelatihan dapat dilakukan dengan pemilihan tenaga kerja tertentu yang dianggap sebagai teladan, yang akan meneruskan materi pelatihan kepada rekan-rekan kerjanya.

Hal yang harus diperhatikan adalah bahwa eksekusi pelatihan untuk personil lain harus dilakukan dengan adanya dasar tertulis dari hasil pelatihan sebelumnya, sehingga standar kualitas hasil pelatihan tersebut dapat terjaga.

10. Dari sisi pengaruh eksternal, hal yang perlu dilakukan adalah memperkuat faktor yang lebih melibatkan pihak-pihak resmi. Saran ini dikemukakan karena seperti sudah dibahas sebelumnya, rumah sakit Santo Borromeus memang memiliki keterikatan dengan kebiasaan keluarga dan kerabat, namun hal-hal tersebut tidak menjadi pengaruh eksternal yang terkuat. Faktor eksternal terkuat adalah rekomendasi ahli seperti dokter keluarga, rujukan kantor dan pengaruh kualitas kompetitor. Langkah-langkah yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

- a) Menyertakan penekanan pada posisi Rumah Sakit Rekomendasi, yang dapat dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan pihak luar kota seperti rumah sakit atau klinik kesehatan dan juga tenaga kerja medis yang pernah bekerja di rumah sakit ini namun sudah tidak lagi. Faktor terakhir ini juga melibatkan tenaga kerja di kota Bandung. Untuk memenuhi kebutuhan ini, kualitas yang baik yang diperlukan bukan hanya claim, namun harus terbukti dengan adanya kepuasan pelanggan atau pasien yang dapat dilihat dari penilaian angket serta berkurangnya keluhan.
- b) Kerjasama dengan perusahaan asuransi dan juga instansi-instansi dengan adanya beberapa fasilitas tambahan, yang akan meringankan beban terutama dari segi biaya obat-obatan dan tarif perawatan.
- c) Kualitas kompetitor dengan harga yang bersaing juga meliputi kualitas fasilitas seperti kamar, ruangan, dan juga gedung secara keseluruhan. Oleh karena itu kinerja bagian perawatan juga harus dioptimalkan. Dengan begitu, semua fasilitas yang dimiliki oleh rumah sakit Santo Borromeus akan berjalan sebagaimana mestinya.

11. Rencana implementasi ini lebih baik dilakukan secara simultan dengan penekanan pada peningkatan kualitas pelayanan. Peningkatan kualitas secara fisik lebih baik dilakukan dengan perencanaan keuangan yang lebih matang terlebih dulu, sehingga segala pembiayaan akan menjadi optimal. Rencana implementasi ini bukan berbentuk rencana pemasaran, namun berisi usulan-usulan mengenai pengembangan dan peningkatan yang dapat dilakukan sesuai dengan hasil penelitian yang dilaksanakan sebelumnya.

Kebutuhan sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan rencana peningkatan kualitas ini antara lain adalah:

- Sumber Daya Manusia, berupa tenaga-tenaga kompeten untuk bagian-bagian non medis seperti kebersihan dan perawatan, teknologi informasi, pelayanan pelanggan, dan beberapa bagian lain dengan standar kualitas pelayanan yang ditentukan secara memusat dengan adanya pelatihan khusus menggunakan materi tertulis dan juga praktek langsung
- Biaya untuk pengubahan tata letak dan interior ruangan yang digunakan untuk perabot-perabot fisik dan juga jasa konsultasi. Semua barang yang digunakan tidak berarti harus berharga mahal, tetapi harus optimal dengan kualitas yang menunjang adanya peningkatan yang dituju.
- Sumber Daya Manusia berupa pembimbing tenaga kerja yang berkualitas, dengan adanya waktu untuk pelatihan khusus, serta waktu harian untuk penyebaran materi pelatihan di kantor atau gedung rumah sakit.
- Sumber Daya Manusia dalam hal relasi publik yang bertujuan untuk mengadakan kerjasama, baik terhadap instansi medis kecil, tenaga medis, perusahaan asuransi, dan juga perusahaan pada umumnya. Dengan relasi yang baik, program kerjasama dapat dilaksanakan dengan lebih baik dan dengan jumlah yang cukup, jangkauan kerja sama akan menjadi lebih luas
- Perencanaan ulang letak parkir dengan lahan yang telah tersedia sehingga terbentuk suatu optimasi penggunaan lahan. Tindakan ini juga perlu dilakukan untuk optimasi penggunaan lahan dalam gedung terutama lobby untuk memaksimalkan fungsi tanpa mengurangi kenyamanan pengunjung.
- Utilisasi lahan dengan penyewa yang optimal sehingga multifungsi namun tetap nyaman. Selain restoran, toko kue, toko buku dan bank, diperlukan juga tempat untuk komputer, untuk melengkapi fasilitas wi-fi, serta toko untuk perlengkapan sehari-hari.

## **6. Kesimpulan**

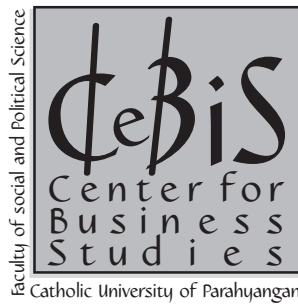
Dari semua usulan yang disampaikan dapat disimpulkan bahwa secara umum dan berdasarkan penelitian, rumah sakit Santo Borromeus harus memberikan jaminan kualitas beserta buktinya. Dengan mempertahankan kualitas di atas kompetitor, namun bukan hanya teknis tetapi non teknis, demi terciptanya kenyamanan pasien dan calon pasien.

Model yang ditetapkan di atas memiliki dasar yang benar, namun banyak faktor di luar indikator pada model yang belum dianggap berpengaruh dalam mendapatkan kesetiaan pasien, untuk datang menggunakan jasa pada saat perlu. Hal utama inilah yang menyebabkan tidak diterimanya hipotesis model yang telah dibuat. Sistem bisnis yang efektif untuk mempertahankan loyalitas adalah dengan mengutamakan pasien itu sendiri, bukan hanya dengan memeriksa dengan tepat, tetapi juga memberikan kenyamanan.

Sentuhan personal tidak berarti ada sepanjang waktu di sisi pasien, namun dengan bermacam bentuk pelayanan dan fasilitas, seharusnya pasien dapat menerima kenyamanan. Rumah sakit Santo Borromeus sudah memiliki kelebihanannya, dan didasarkan pada keadaan saat ini, rumah sakit sudah melakukan banyak perbaikan terutama dalam hal perubahan layout gedung, penyampaian informasi yang lebih merata disertai multimedia, penambahan dokter yang berpengalaman, serta peningkatan pemerataan dalam hal pelayanan medis. Tugas selanjutnya untuk mendapatkan keuntungan dan pertumbuhan adalah berkembang sesuai dengan keadaan, dengan menjadi rumah sakit berbasis non-profit namun dengan pendekatan *customer-centric*.

### Daftar Rujukan

- Heizer, J & Render, B. (2014). *Operations Management, 11th Edition*, Pearson.
- Ferdinand, A. (2000). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Zeithaml, Parasuraman, & Berry. (1990). *Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectation*, Free Press.
- Anon. (2006). *Pedoman Etika Promosi Rumah Sakit*, Perhimpunan Rumah Sakit Seluruh Indonesia.
- Schlesinger, L & Heskett, J. (1991). Breaking the cycle of failure in service, *Sloan Management Review*.
- Malhotra & Naresh K. (2010). *Marketing Researc : An Applied Orientation, 6th Edition*. Pearson.
- Santoso & Singgih. (2007). *Structural Equation Modelling: Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*, Jakarta: Elex Media Komputindo.



## **Center for Business Studies**

Faculty of Social and Political Science  
Parahyangan Catholic University

Email: [cebis@unpar.ac.id](mailto:cebis@unpar.ac.id)

CeBiS is the Center for Business Studies, was established by Department of Business Administration, Faculty of Social and Political Science, Universitas Katolik Parahyangan.

The Mission of the center is to contribute actively in business knowledge development through empirical research and theoretical studies. The main area of research and studies are focused either in functional or sectoral businesses. Functional businesses include knowledge in financial and accountancy, human resources, organizational behavior, marketing, operational, leadership, communication, and entrepreneur. Meanwhile, sectoral businesses include in area services, retail, international business, and other business sector in general.

The Center organizes some activities such as regularly discussion of the invited speaker, seminar and national conference in business topics, training and consultation. The Center also conducts research in theoretical or empirical in business issues. And the Center published a biannual national scientific journal in Business Administration, which is "Jurnal Administrasi Bisnis".

The Center also maintain business databases, which hold some data in wide range of business sector, functional area, and particular aspect of business. The databases also include technical report and working paper.

# **Jurnal Administrasi Bisnis**

*Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis*

*Volume 12, Nomor 1, Tahun 2016*

ISSN 0216-1249, e-ISSN 2541-4100

## **James Rianto Situmorang**

Orientasi Pasar Sebagai Strategi Perusahaan Kecil Menghadapi Faktor Lingkungan

## **Albert Mangapul Parulian Lumban Tobing**

Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Customer Loyalty* Pasien di Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung dengan Metode *Structural Equations Model*

## **Arianis Chan**

Anteseden Orientasi Pasar Pada Perusahaan Industri Kreatif Kota Bandung

## **Astadi Pangarso, Fardani Fajar Firdaus dan Nadya K. Moeliono**

Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia dan Diklat PT. Dirgantara Indonesia

## **Daniel Karim dan Clarissa Faustine**

Pemanfaatan *Sales Intelligence* Dalam Peningkatan *Control of Knowledge*

## **Dianta Hasri Natalius Barus**

Peran Internet Dalam Saluran Komunikasi Pemasaran Produk UMKM

## **Patria Prasetio Adi**

Eksekusi Strategi di Tingkat Individu