



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang (RSMJ) sebagai rumah sakit swasta tipe D yang berada di pusat kota menghadapi tantangan kompetitif yang tinggi, baik dari RSUD, rumah sakit swasta besar, maupun praktik dokter spesialis mandiri. Dengan kapasitas 54 tempat tidur yang tersebar pada berbagai kelas perawatan, RSMJ dituntut tidak hanya mampu memberikan pelayanan klinis yang baik, tetapi juga menjaga efisiensi manajemen operasional serta menarik minat pasien melalui strategi pemasaran yang efektif. Dalam konteks industri kesehatan yang semakin kompetitif, rumah sakit dituntut untuk mengintegrasikan aspek pemasaran dan mutu pelayanan guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan layanan (Kotler & Armstrong, 2016; Zeithaml et al., 1990).

Berikut ini data Indikator Kinerja Pelayanan Rawat Inap RSMJ Periode Agustus 2022-Juli 2025, yang disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel 1. 1 Indikator Kinerja Pelayanan Rawat Inap RSMJ Periode Agustus 2022-Juli 2025

| Periode                  | BOR (%) | LOS/ALOS (Hari) | NDR (%) | GDR (%) |
|--------------------------|---------|-----------------|---------|---------|
| Agustus 2022 – Juli 2023 | 23,67   | 2,83            | 6,60    | 10,70   |
| Agustus 2023 – Juli 2024 | 41,18   | 2,99            | 4,00    | 5,70    |
| Agustus 2024 – Juli 2025 | 28,89   | 2,80            | 3,09    | 6,94    |

Sumber: (laporan kunjungan rawat jalan dan rawat inap tahun 2024 RSMJ)

Data BOR RSMJ selama periode Agustus 2022 hingga Juli 2025 menunjukkan adanya fluktuasi yang cukup signifikan. Pada periode Agustus 2022–Juli 2023, BOR tercatat sebesar 23,67%, kemudian meningkat menjadi 41,18%

pada periode Agustus 2023–Juli 2024, namun kembali menurun menjadi 28,89% pada periode Agustus 2024–Juli 2025. Meskipun sempat mengalami peningkatan pada tahun kedua, capaian tersebut masih berada di bawah standar ideal BOR yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, yaitu sebesar 60–85%. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan kapasitas rawat inap di RSMJ belum optimal dan mengindikasikan masih terdapat berbagai faktor yang memengaruhi keputusan masyarakat dalam memanfaatkan pelayanan rawat inap.

Selain BOR, indikator pelayanan rawat inap lainnya juga menunjukkan kondisi yang relatif stabil. Nilai *Average Length of Stay* (ALOS) selama tiga periode berada pada kisaran 2,80–2,99 hari, yang menunjukkan bahwa rata-rata lama perawatan pasien relatif konsisten dari tahun ke tahun. Demikian pula, *Gross Death Rate* (GDR) berada pada kisaran 5,70–10,70‰, sedangkan *Net Death Rate* (NDR) berkisar 3,09–6,60‰. Secara umum, ketiga indikator tersebut tidak menunjukkan perubahan yang mencolok dibandingkan dengan fluktuasi BOR. Kondisi ini mengindikasikan bahwa permasalahan utama pelayanan rawat inap di RSMJ lebih berkaitan dengan tingkat pemanfaatan tempat tidur dibandingkan dengan lama perawatan maupun luaran klinis pasien. Oleh karena itu, dalam penelitian ini BOR digunakan sebagai indikator pendukung untuk menggambarkan fenomena rendahnya utilisasi pelayanan rawat inap, sedangkan ALOS, GDR, dan NDR digunakan sebagai informasi pelengkap mengenai kinerja pelayanan rumah sakit.

Fenomena rendahnya pemanfaatan pelayanan rawat inap tersebut diduga tidak hanya berkaitan dengan jumlah pasien yang datang, tetapi juga dipengaruhi oleh efektivitas *promotion mix*, kualitas manajemen operasional, dan mutu

pelayanan yang dirasakan pasien. Dari sisi pemasaran, aktivitas promosi RSMJ selama ini masih didominasi oleh penggunaan media sosial, kunjungan ke fasilitas pelayanan kesehatan, serta kegiatan bakti sosial. Sementara itu, pemanfaatan berbagai komponen *promotion mix* lainnya, seperti digital advertising, sales promotion, dan direct marketing, belum dilakukan secara optimal. Padahal, *promotion mix* memiliki peran penting dalam membangun kesadaran masyarakat, membentuk persepsi terhadap kualitas layanan, serta memengaruhi keputusan pasien dalam memilih rumah sakit (Kotler & Keller, 2016).

Di antara berbagai elemen *promotion mix*, *personal selling* menjadi salah satu strategi yang memiliki karakteristik berbeda karena melibatkan komunikasi langsung antara rumah sakit dengan pasien atau calon pasien. Dalam praktik di RSMJ, *personal selling* diwujudkan melalui interaksi tenaga kesehatan, petugas pendaftaran, *customer service*, maupun humas dalam memberikan informasi mengenai prosedur pelayanan, fasilitas rawat inap, serta manfaat layanan yang tersedia. Bagi pasien, komunikasi tersebut tidak hanya dipandang sebagai aktivitas promosi, tetapi juga sebagai sarana memperoleh informasi yang jelas, mengurangi ketidakpastian, serta membangun kepercayaan terhadap rumah sakit. Oleh karena itu, efektivitas *personal selling* diperkirakan turut memengaruhi persepsi pasien terhadap mutu pelayanan dan tingkat kepuasan yang dirasakan setelah memperoleh pelayanan (McCarthy, 1960; Kotler & Keller, 2016; Lovelock & Wirtz, 2016).

Selain aspek pemasaran, manajemen operasional juga menjadi faktor penting yang menentukan kualitas penyelenggaraan pelayanan. Pengelolaan operasional di RSMJ, khususnya pada *bed management* dan *discharge planning*, masih menghadapi beberapa kendala, antara lain koordinasi antarunit yang belum

optimal, proses administrasi yang relatif panjang, serta belum terintegrasinya alur pelayanan secara menyeluruh. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan keterlambatan pelayanan, memperpanjang waktu tunggu pasien, serta mengurangi efisiensi pemanfaatan tempat tidur.

Menurut Slack et al, manajemen operasional yang efektif berperan dalam menciptakan kelancaran *patient flow*, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, sekaligus memperbaiki pengalaman pasien selama menjalani perawatan. Dengan demikian, perbaikan manajemen operasional tidak hanya berdampak pada efisiensi internal rumah sakit, tetapi juga terhadap persepsi pasien atas kualitas pelayanan yang diterimanya.

Hubungan antara *promotion mix* dan manajemen operasional dengan kepuasan pasien tidak berlangsung secara langsung, melainkan dipengaruhi oleh mutu pelayanan yang diterima pasien. Mutu pelayanan merupakan kemampuan rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang andal, responsif, aman, memberikan jaminan, menunjukkan empati, serta didukung oleh bukti fisik yang memadai sebagaimana dijelaskan dalam konsep SERVQUAL yang meliputi dimensi *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* (Parasuraman et al., 1988). Ketika strategi promosi mampu membentuk ekspektasi pasien secara tepat dan didukung oleh operasional pelayanan yang efektif, mutu pelayanan yang dirasakan pasien akan meningkat sehingga pada akhirnya berpengaruh terhadap kepuasan pasien.

Namun demikian, evaluasi mutu pelayanan di RSMJ masih belum dilakukan secara komprehensif melalui pengukuran kepuasan pasien yang terdokumentasi secara sistematis. Rendahnya pemanfaatan pelayanan rawat inap yang tercermin

dari capaian BOR menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi persepsi pasien terhadap mutu pelayanan. Kepuasan pasien merupakan indikator utama keberhasilan pelayanan rumah sakit karena mencerminkan kesesuaian antara harapan pasien dengan pelayanan yang benar-benar diterima (Donabedian, 1988; Andaleeb, 2001).

Pasien yang puas cenderung melakukan kunjungan ulang, memberikan rekomendasi positif kepada orang lain (*word of mouth*), serta membangun citra rumah sakit yang lebih baik, yang dalam jangka panjang berpotensi meningkatkan pemanfaatan pelayanan rawat inap dan berdampak pada peningkatan BOR.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara *promotion mix*, manajemen operasional, mutu pelayanan, dan kepuasan pasien. Akan tetapi, sebagian besar penelitian masih menganalisis variabel-variabel tersebut secara parsial serta menempatkan mutu pelayanan sebagai variabel independen, bukan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana strategi promosi dan manajemen operasional memengaruhi kepuasan pasien.

Selain itu, kajian mengenai pengaruh *bed management* dan *discharge planning* terhadap pengalaman pasien, khususnya pada rumah sakit swasta tipe D, masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya research gap, yaitu belum adanya model yang mengintegrasikan *promotion mix*, manajemen operasional, mutu pelayanan, dan kepuasan pasien dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

Berdasarkan fenomena empiris, kesenjangan penelitian, dan pentingnya peningkatan daya saing rumah sakit, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *promotion mix* dan manajemen operasional terhadap kepuasan pasien

dengan mutu pelayanan sebagai variabel mediasi di Unit Rawat Inap RSMJ. Dalam penelitian ini, BOR tidak diposisikan sebagai variabel penelitian, melainkan digunakan sebagai indikator pendukung yang menggambarkan kondisi pemanfaatan pelayanan rawat inap dan memperkuat urgensi penelitian, sedangkan ALOS, GDR, dan NDR digunakan sebagai indikator pelengkap untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja pelayanan rawat inap.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen rumah sakit melalui pendekatan integratif antara fungsi pemasaran, operasional, dan mutu pelayanan, serta menjadi dasar bagi pengambilan keputusan manajerial dalam meningkatkan kepuasan pasien, optimalisasi pemanfaatan pelayanan, dan daya saing rumah sakit tipe D.

## 1.2 Kajian Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *promotion mix* dan manajemen operasional terhadap kepuasan pasien dengan mutu pelayanan sebagai variabel mediasi pada unit rawat inap RSMJ. Berdasarkan teori yang relevan, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui beberapa pendekatan konseptual.

Teori bauran promosi (*Promotion Mix Theory*) yang dikemukakan oleh McCarthy (1960) menegaskan bahwa aktivitas komunikasi pemasaran berperan penting dalam membentuk pengetahuan, sikap, dan ekspektasi konsumen terhadap suatu layanan (McCarthy, 1960; Kotler & Keller, 2016). Selanjutnya, teori manajemen operasional layanan kesehatan menyatakan bahwa pengelolaan proses pelayanan yang efektif dan efisien merupakan determinan utama mutu pelayanan yang dirasakan oleh pasien (Slack et al., 2013).

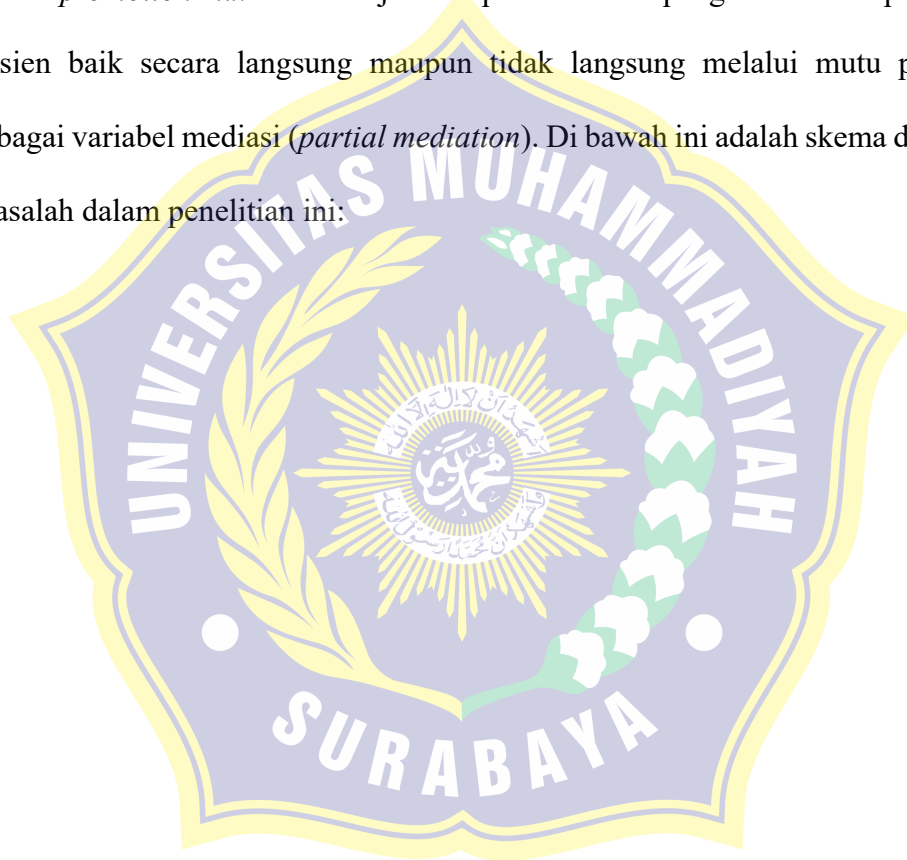
Mutu pelayanan merupakan hasil interaksi antara ekspektasi yang dibentuk melalui promosi dan pengalaman pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit (Parasuraman et al., 1988). Dalam kerangka teori Donabedian (1988), mutu pelayanan dipengaruhi oleh struktur, proses dan outcome, di mana kepuasan pasien merupakan indikator outcome dari mutu pelayanan yang diterima.

*Promotion mix* didefinisikan sebagai bentuk komunikasi pemasaran rumah sakit yang diukur melalui indikator *advertising*, *personal selling*, *sales promotion*, *public relations*, dan *direct marketing*, yang berperan dalam membentuk informasi, persepsi, dan ekspektasi pasien terhadap layanan rawat inap. Dalam konteks rumah sakit, *personal selling* diwujudkan melalui komunikasi langsung antara petugas rumah sakit dengan pasien atau keluarga pasien dalam memberikan informasi, edukasi, serta penjelasan mengenai layanan yang tersedia. Komunikasi tersebut berperan dalam membangun kepercayaan pasien dan membentuk persepsi awal terhadap mutu pelayanan yang akan diterima.

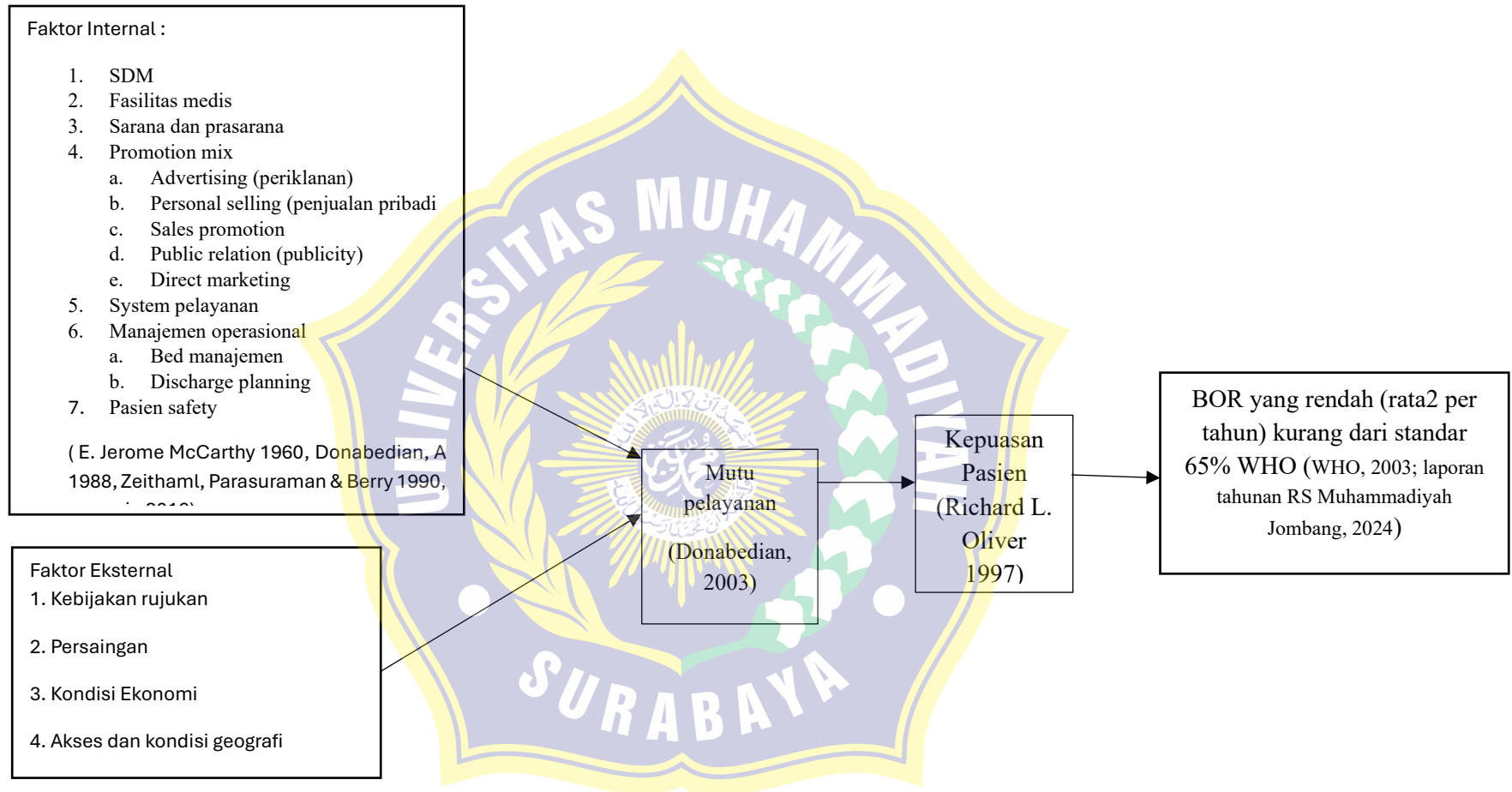
Manajemen operasional didefinisikan sebagai kemampuan rumah sakit dalam mengelola proses pelayanan rawat inap yang diukur melalui indikator *bed management* dan *discharge planning*, yang merepresentasikan aspek proses pelayanan yang secara langsung dialami pasien selama menjalani perawatan.

Mutu pelayanan diposisikan sebagai variabel mediasi yang diukur melalui dimensi bukti fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*), yang mencerminkan hasil interaksi antara ekspektasi yang dibentuk melalui *promotion mix* dan pengalaman pelayanan yang dikelola melalui manajemen operasional.

Kepuasan pasien sebagai variabel dependen didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara harapan awal dengan kinerja pelayanan yang dirasakan selama menjalani rawat inap. Dengan demikian, penelitian ini mengasumsikan bahwa *promotion mix* dan manajemen operasional berpengaruh terhadap kepuasan pasien secara tidak langsung melalui mutu pelayanan sebagai variabel mediasi. Berdasarkan landasan teori dan fenomena empiris, penelitian ini mengasumsikan bahwa *promotion mix* dan manajemen operasional berpengaruh terhadap kepuasan pasien baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mutu pelayanan sebagai variabel mediasi (*partial mediation*). Di bawah ini adalah skema dari kajian masalah dalam penelitian ini:



i



Gambar 1. 1 Kajian Masalah (sumber peneliti)

Pelayanan rawat inap merupakan salah satu layanan inti yang menentukan citra dan daya saing rumah sakit. Hasil observasi awal di unit rawat inap RSMJ menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek dalam *promotion mix* maupun manajemen operasional yang belum optimal sehingga berdampak pada mutu pelayanan dan kepuasan pasien. Dari sisi promosi, informasi layanan rawat inap belum tersampaikan secara luas maupun konsisten melalui media digital. Padahal, promosi yang efektif sangat menentukan persepsi masyarakat terhadap kredibilitas layanan (Kotler & Keller, 2016).

Pada sisi manajemen operasional, terdapat beberapa masalah yang signifikan. Pertama, *bed management* sebagai komponen utama manajemen operasional rawat inap belum menunjukkan kinerja optimal. Data BOR dalam laporan tahunan RSMJ tahun 2024 menunjukkan BOR rata-rata tahunan masih berada di bawah standar 65% yang direkomendasikan WHO (WHO, 2003).

BOR yang rendah menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan tempat tidur rawat inap belum optimal. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari aspek pemasaran, karakteristik pasien, maupun proses operasional rumah sakit yang memengaruhi akses dan pemanfaatan layanan rawat inap (Utama et al., 2020).

Masalah kedua adalah pada waktu tunggu *discharge planning*. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pihak rumah sakit dan hasil pengamatan awal peneliti, proses *discharge planning* masih menghadapi tantangan dalam koordinasi antarunit yang berpotensi memengaruhi waktu tunggu kepulangan pasien.

*Discharge planning* yang tidak efisien membuat pasien dan keluarga merasakan pelayanan yang lambat, sehingga mengurangi penilaian positif terhadap mutu pelayanan rumah sakit. Masalah *bed management* yang belum optimal dan waktu tunggu *discharge planning* yang lama menunjukkan adanya ketidaksesuaian pada aspek proses dalam kerangka teori *Structure Process Outcome* (SPO).

Teori Donabedian (1988), mutu pelayanan sangat ditentukan oleh proses pelayanan yang mencakup efisiensi, ketepatan waktu, koordinasi tim, dan konsistensi prosedur. Apabila proses tidak berjalan dengan baik, maka hasil akhir (*outcome*) berupa kepuasan pasien cenderung tidak optimal, terlepas dari kualitas struktur fisik atau fasilitas rumah sakit.

*Bed management* yang tidak optimal menyebabkan keterlambatan penempatan pasien, penumpukan di IGD, serta ketidakefisienan alur perawatan. *Bed management* yang baik mencakup ketersediaan tempat tidur, rotasi tepat waktu, koordinasi antar unit, serta kecepatan respon dalam mengatur alokasi tempat tidur.

Ketidaktepatan pengelolaan tempat tidur akan berdampak langsung pada kenyamanan pasien dan alur pelayanan, yang pada akhirnya memengaruhi persepsi mutu pelayanan di unit rawat inap. Selain itu, waktu tunggu *discharge planning* juga merupakan indikator penting efisiensi layanan.

Proses pemulangan pasien yang lambat misalnya karena keterlambatan administrasi, koordinasi antar unit yang belum efisien, atau keterlambatan penilaian dokter dapat memperpanjang lama rawat inap dan memengaruhi pengalaman akhir pasien. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi persepsi pasien terhadap mutu

pelayanan, khususnya pada aspek *responsiveness*, *reliability*, dan *assurance* yang berkaitan dengan kecepatan, konsistensi, serta jaminan pelayanan. (Parasuraman et al., 1988; Andaleeb, 2001).

Data kepuasan pasien internal RSMJ juga menunjukkan masih adanya keluhan terkait lamanya proses pelayanan, ketidakjelasan informasi biaya, kecepatan respons petugas, serta waktu tunggu yang tidak konsisten. Hal ini menggambarkan bahwa *outcome* yang diharapkan yaitu kepuasan pasien belum tercapai secara maksimal.

Dengan demikian, berdasarkan permasalahan lapangan serta didukung teori-teori besar pemasaran jasa, manajemen operasional dan mutu pelayanan, dapat dirumuskan bahwa masalah utama yang sedang dihadapi Unit Rawat Inap RSMJ meliputi:

1. Promosi sebagai salah satu komponen dalam *promotion mix* belum diimplementasikan secara optimal sesuai dengan prinsip *value creation*, sehingga belum mampu membentuk persepsi positif masyarakat terhadap layanan yang diberikan.
2. Manajemen operasional, khususnya *bed management* dan *discharge planning*, belum efisien, sehingga menghambat kelancaran proses perawatan.
3. Mutu pelayanan belum optimal, terutama dalam aspek kecepatan, ketepatan, dan konsistensi layanan.
4. Evaluasi kepuasan pasien di RSMJ masih perlu diperkuat melalui pelaksanaan survei kepuasan yang terdokumentasi secara rutin dan terstruktur sehingga persepsi pasien terhadap pelayanan dapat dipantau secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang menganalisis pengaruh *promotion mix* dan manajemen operasional (*bed management* dan *discharge planning*) terhadap kepuasan pasien, dengan mutu pelayanan sebagai variabel mediasi, agar diperoleh gambaran komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pasien rawat inap di RSMJ. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa mutu pelayanan dan pengalaman pasien menjadi faktor utama dalam meningkatkan kepuasan pasien serta keberlanjutan layanan kesehatan di rumah sakit modern (Dan & Tamayo, 2024).

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kajian masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *promotion mix* berpengaruh terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ?
2. Apakah manajemen operasional berpengaruh terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ?
3. Apakah mutu pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ?
4. Apakah *promotion mix* dan manajemen operasional berpengaruh terhadap mutu pelayanan di Unit Rawat Inap RSMJ?
5. Apakah *promotion mix*, manajemen operasional, dan mutu pelayanan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ?
6. Apakah mutu pelayanan berperan sebagai mediasi pada pengaruh *promotion mix* terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ?

7. Apakah mutu pelayanan berperan sebagai mediasi pada pengaruh manajemen operasional terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ?

## 1.4 Tujuan Penelitian

### 1.4.1 Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *promotion mix* dan manajemen operasional terhadap kepuasan pasien rawat inap melalui mutu pelayanan di Unit Rawat Inap RSMJ. Manajemen operasional dalam penelitian ini mencakup *bed management* dan *discharge planning* dengan mutu pelayanan sebagai variabel mediasi.

### 1.4.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *promotion mix* terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ.
2. Menganalisis pengaruh manajemen operasional terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ.
3. Menganalisis pengaruh mutu pelayanan terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ.
4. Menganalisis pengaruh *promotion mix* dan manajemen operasional secara simultan terhadap mutu pelayanan di Unit Rawat Inap RSMJ.
5. Menganalisis pengaruh *promotion mix*, manajemen operasional, dan mutu pelayanan secara simultan terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ.
6. Menganalisis mutu pelayanan sebagai mediasi pada pengaruh *promotion mix* terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ.

7. Menganalisis mutu pelayanan sebagai mediasi pada pengaruh manajemen operasional terhadap kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSMJ.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini memperkaya pengetahuan teori di bidang manajemen mutu pelayanan kesehatan, dengan menguji secara empiris bagaimana unsur *promotion mix* serta manajemen operasional berpengaruh terhadap kepuasan pasien melalui mutu pelayanan sebagai variabel mediasi.

Hasil penelitian diharapkan dapat memperkuat dan mengkonfirmasi teori-teori sebelumnya mengenai hubungan mutu pelayanan, kepuasan, dan perilaku pasien di rumah sakit, sehingga dapat menjadi rujukan ilmiah bagi pengembangan model konseptual sejenis pada konteks rumah sakit lain.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara praktis maupun akademis. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Bagi Rumah Sakit**

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi manajemen RSMJ dalam meningkatkan strategi promosi, pengelolaan operasional, mutu pelayanan, serta mendukung pengambilan keputusan dan perbaikan pelayanan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

#### **2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen rumah sakit, khususnya terkait *promotion mix*, manajemen operasional, mutu pelayanan, dan kepuasan pasien, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

---

