

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT dengan PENERAPAN  
*PERFORMANCE PRISM* MENGGUNAKAN METODE *ANALYTIC  
NETWORK PROCESS (ANP)* dan PEMBOBOTAN *OBJECTIVE MATRIX*  
(Studi Kasus di RSIA Sakina Idaman Yogyakarta)**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Teknik Industri**



**Disusun Oleh :**

Nama : SELLY PINANGKI

No. Mahasiswa : 03 522 228

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2008**

## PENGAKUAN

Demi Allah, Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 22 Oktober 2008

ENAM RIBU  
6000  
Tgt.

Selly Pinangki

03 522 228



# Sakina Idaman

RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK

SURAT IZIN NO : 145/6979/IV 2

Jl. Nyi Condrolukito, Blusang Gede 60, Sleman 55284 (Telp : 0271-5028314 - 5028321)

## SURAT KETERANGAN

NO: 01/RSIA/SDM/IX/08

Yang bertanda tangan di bawah ini, untuk dan atas nama Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman menerangkan bahwa :

Nama : Selly Pinangki  
NIM : 03522228  
Program Studi : Teknik Industri  
Jurusan : Teknik Industri  
Angkatan : 2003  
Judul tesis : Penerapan Performece Prism Pada Rumah Sakit Dengan Pendekatan Analytic Network Proses dan Objective Matrix

Benar-benar telah melaksanakan Penelitian di RSIA. Sakina Idaman. Pelaksanaan Penelitian dilaksanakan 9 Juni 2008 sampai dengan 21 Juni 2008.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 4 September 2008

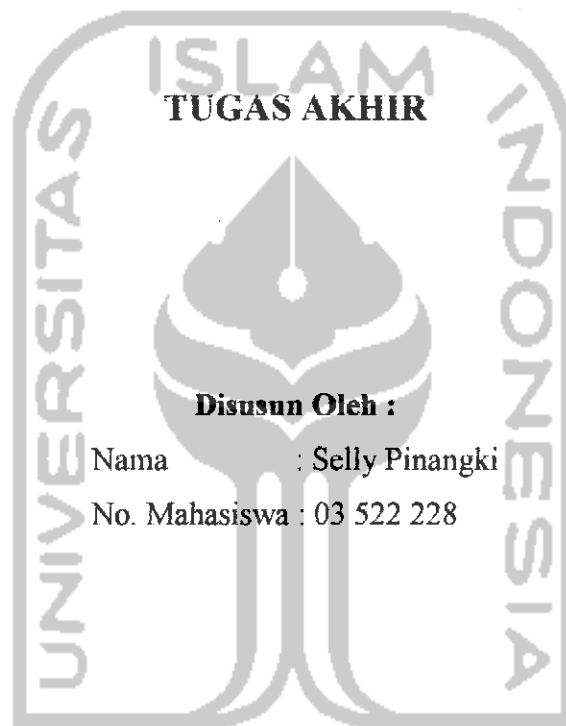
KaBag, SDM

(Bambang Rohadi Laksono SH)

Tembusan:

Direktur RSIA Sakina Idaman

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT dengan PENERAPAN  
PERFORMANCE PRISM MENGGUNAKAN METODE ANALYTIC  
NETWORK PROCESS (ANP) dan PEMBOBOTAN OBJECTIVE MATRIX  
(Studi Kasus di RSIA Sakina Idaman Yogyakarta)**



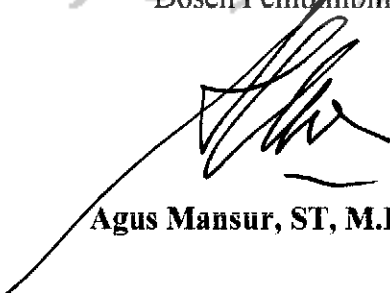
**Disusun Oleh :**

Nama : Selly Pinangki

No. Mahasiswa : 03 522 228

Yogyakarta, September 2008

Dosen Pembimbing,



Agus Mansur, ST, M.Eng.Sc

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT dengan PENERAPAN  
PERFORMANCE PRISM MENGGUNAKAN METODE ANALYTIC NETWORK  
PROCESS (ANP) dan PEMBOBOTAN OBJECTIVE MATRIX  
(Studi Kasus di RSIA Sakina Idaman Yogyakarta)**

**TUGAS AKHIR**

Oleh :  
Nama : Selly Pinangki  
No. Mahasiswa : 03 522 228

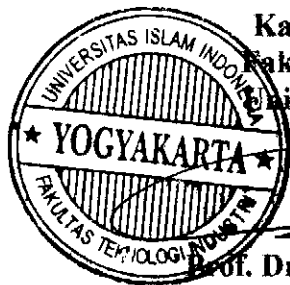
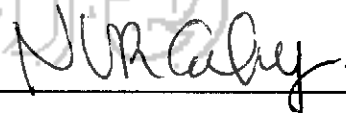
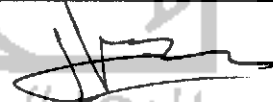
**Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai  
Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Teknik Industri  
Yogyakarta, 23 September 2008**

**Tim Penguji**

**Agus Mansur, ST, M.Eng.Sc  
Ketua**

**Ir. Hudaya, MM  
Anggota I**

**Winda Nur Cahyo, ST, MT  
Anggota II**



**Mengetahui,  
Ka. Prodi Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Islam Indonesia**

**Prof. Dr. Ir. R. Chairul Saleh, M.Sc.**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, atas izin Allah SWT skripsi ini dapat terselesaikan..... Hasil karyaku ini kupersembahkan untuk Kedua Orang tuaku Tercinta, Papa dan Mama, yang selalu berdo'a, memotivasi dan berkorban untukku setiap saat...



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr, Wb.*

Alhamdulillah, puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan petunjuk-Nya, saya dapat menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Penerapan *Performance Prism* Menggunakan Metode *Analytic Network Process* (ANP) dan Pembobotan *Objective Matrix* (Studi Kasus di RSIA Sakina Idaman Yogyakarta)”

Penyusunan Tugas Akhir ini terutama dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana (S1) Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini saya banyak diberi bantuan baik berupa bimbingan, fasilitas, maupun dorongan semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segenap ketulusan hati maka pada kesempatan yang berbahagia ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua Orang Tuaku Tercinta yang senantiasa memberikan dukungan moril dan materiil.

2. Bapak Agus Mansur, ST., M.Eng.Sc selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dalam pembuatan dan penyusunan Tugas Akhir ini. Terima kasih untuk segala motivasi dan bantuannya.
3. Ka. Prodi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, atas diberikannya kesempatan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Seluruh staf dan karyawan **RSIA Sakina Idaman Yogyakarta**. Terima kasih atas bantuan dan kerja samanya selama penelitian
5. Semua pihak yang telah membantu saya dalam penyusunan tugas akhir ini.

Saya menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun dari rekan – rekan mahasiswa, dosen dan berbagai pihak sangat diharapkan. Semoga Tugas Akhir ini dapat berguna bagi kita semua. Semoga Allah SWT meridhoi dan membalas semua kebaikan yang telah diberikan. Maha suci Allah SWT yang maha mendengar dan melihat. Amien.

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, September 2008

Selly Pinangki



## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL .....	i
PENGAKUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI .....	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
ABSTRAKSI .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	5
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	6
1.6 Sistematika Penulisan .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja .....	8
2.1.1 Definisi Kinerja .....	8
2.1.2 Penilaian Kinerja .....	9

2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja .....	10
2.2 Sistem Manajemen Kinerja – Performance Management .....	11
2.3 Jasa .....	11
2.3.1 Definisi Jasa .....	11
2.3.2 Kualitas Jasa .....	12
2.3.3 Dimensi Kualitas Jasa .....	13
2.4 Kepuasan Pelanggan .....	15
2.4.1 Definisi Kepuasan Pelanggan .....	15
2.4.2 Mempertahankan Pelanggan .....	16
2.5 Alat dan Teknik Pengumpulan Data .....	16
2.5.1 Kuisisioner .....	16
2.5.2 Menentukan Jumlah Sampel .....	17
2.5.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	18
2.5.4 Teknik Pengujian Instrumen .....	20
2.5.4.1 Uji Validitas .....	21
2.5.4.2 Uji Reliabilitas .....	22
2.6 Performance Prism .....	24
2.6.1 Kerangka Performance Prism .....	28
2.6.2 Langkah-Langkah Performance Prism .....	31
2.7 Konsistensi dengan Analytical Hierarchy Process.....	33
2.8 Algoritma Perhitungan Bobot dengan Analytic Network Process .....	33
2.9 Objektivitas Matrix (OMAX) .....	41

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Obyek Penelitian.....	43
3.2 Tahapan Penelitian .....	43
3.2.1 Identifikasi masalah .....	43
3.2.2 Metode Pengumpulan Data .....	44
3.3 Penentuan Jumlah Sampel .....	45
3.2.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	45
3.4 Pengolahan Data.....	46
3.4.1 Uji Kecukupan Data .....	46
3.4.2 Uji Validitas .....	46
3.4.3 Uji Reliabilitas .....	48
3.4.4 Pengolahan Data dengan Performance Prism, ANP dan OMAX .....	49
3.5 Diagram Alir Penelitian .....	51

## BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data .....	52
4.1.1 Data Perusahaan .....	52
4.1.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Rumah Sakit .....	52
4.1.1.2 Pelanggan Rumah Sakit .....	53
4.1.1.3 Perkembangan Fisik .....	54
4.1.1.4 Visi dan Misi Rumah Sakit .....	54
4.1.1.4.1 Misi .....	54
4.1.1.4.2 Visi .....	55
4.1.1.4.3 Tujuan .....	55

4.1.1.4.4 Nilai Dasar .....	55
4.1.2 Data Observasi .....	56
4.2 Pengolahan Data .....	57
4.2.1 Uji Kecukupan Data.....	57
4.2.2 Uji Validitas .....	58
4.2.3 Uji Reliabilitas .....	61
4.2.4 Penentuan Key Performance Indicator .....	63
4.2.5 Perhitungan dengan Analytic Network Process .....	71
4.2.6 Pengukuran Kinerja RSIA Sakina Idaman .....	83
<b>BAB V PEMBAHASAN</b>	
5.1 Pembagian KPI setelah Eliminasi .....	90
5.2 Analisa Berdasarkan Konsistensi AHP .....	92
5.3 Analisa Berdasarkan Hasil Pembobotan dengan ANP .....	92
5.3.1 Analisa Hasil Pembobotan Kriteria .....	93
5.3.2 Analisa Hasil Pembobotan Masing-Masing Sub Kriteria atau KPI .....	93
5.4 Analisa Penilaian Kinerja RSIA Sakina Idaman .....	96
<b>BAB VI KESIMPULAN dan SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan .....	97
6.2 Saran .....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Bentuk matrik untuk perbandingan berpasangan.....	35
Tabel 2.2. Skala Penilaian Relatif .....	36
Tabel 2.3. Random Value .....	37
Tabel 2.4. Model Objective Matrix (OMAX) .....	41
Tabel 4.1. Tabel Jenis Pelayanan RSIA Sakina Idaman .....	53
Tabel 4.2. Tabel Jumlah Kuisisioner .....	56
Tabel 4.3. Uji Validitas Atribut Kepuasan Konsumen.....	60
Tabel 4.4. Tabel Kepuasan dan Kontribusi Konsumen.....	63
Tabel 4.5. Tabel Kepuasan dan Kontribusi Karyawan.....	65
Tabel 4.6. Tabel Kepuasan dan Kontribusi Pimpinan.....	66
Tabel 4.7. Tabel Kepuasan dan Kontribusi Supplier.....	66
Tabel 4.8. Tabel hasil eliminasi butir kuisisioner konsumen.....	67
Tabel 4.9. Tabel hasil eliminasi butir kuisisioner karyawan.....	67
Tabel 4.10. Tabel hasil eliminasi butir kuisisioner pimpinan.....	68
Tabel 4.11. Tabel hasil eliminasi butir kuisisioner Supplier .....	68
Tabel 4.12. Skala Penilaian Relatif.....	71
Tabel 4.13. Perbandingan Stakeholder.....	73
Tabel 4.14. Perhitungan matrik baru pada stakeholder.....	74
Tabel 4.15. Tabel Jumlah Eigen Vector.....	75

Tabel 4.16. Tabel Jumlah Eigen Value .....	77
Tabel 4.17. Jumlah Eigen Vektor dan Eigen Value masing-masing KPI .....	78
Tabel 4.18. Pembobotan Key Performance Indicator (KPI) .....	82
Tabel 4.19. Model Objective Matrix (OMAX) .....	83
Tabel 4.20. Data Kinerja RSIA Sakina Idaman .....	86
Tabel 4.21. Hasil Pengukuran Kinerja RSIA Sakina Idaman KPI1 sampai KPI 9 .....	87
Tabel 4.22. Hasil Pengukuran Kinerja RSIA Sakina Idaman KPI 10 sampai KPI 17 .....	88
Tabel 5.1. Bobot masing-masing KPI .....	94



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	5 Sudut Pandang dan Ruang Lingkup Performance Prism .....	28
Gambar 2.2.	Algoritma Perhitungan Bobot dengan ANP.....	34
Gambar 2.3.	Entry pada Supermatrix of a Network.....	38
Gambar 3.1.	Diagram Alir (flowchart) Penelitian .....	51
Gambar 4.1.	Struktur hierarki pengukuran tingkat kinerja RSIA Sakina Idaman .....	72
Gambar 4.2.	Map Keterkaitan Key Performance Indicator Kinerja RSIA Sakina Idaman .....	80
Gambar 4.3.	Model ANP .....	81
Gambar 5.1	Struktur hierarki pengukuran tingkat kinerja RSIA Sakina Idaman .....	91
Gambar 5.2.	Model ANP .....	92

## **ABSTRAKSI**

*Pengukuran kinerja sangat diperlukan dalam suatu organisasi, perusahaan ataupun institusi. Dengan pengukuran kinerja, suatu organisasi, perusahaan ataupun institusi dapat mengetahui tingkat kinerja yang telah dicapainya, apakah sudah termasuk dalam kategori baik atau sebaliknya. Permasalahan yang dihadapi adalah mengenai indikator - indikator atau kriteria apa yang mempengaruhi tingkat kinerja suatu organisasi, perusahaan ataupun institusi tersebut serta untuk mengetahui apakah ada peningkatan atau penurunan tingkat kinerja dari tahun sebelumnya. Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Sakina Idaman Yogyakarta yang bertujuan untuk menentukan indikator - indikator atau kriteria yang mempengaruhi tingkat kinerja serta mengukur dan menentukan adanya peningkatan atau penurunan tingkat kinerja yang terjadi pada RSIA Sakina Idaman tersebut.*

*Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Performance Prism yaitu bertujuan untuk menentukan indikator-indikator atau yang disebut dengan Key performance Indicator (KPI), Algoritma Analytic Network Process yaitu untuk melakukan pembobotan masing-masing KPI dan Objective Matrix untuk mengukur tingkat kinerja.*

*Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari stakeholder RSIA Sakina Idaman yaitu: konsumen, Karyawan, Kepala Bagian (Pimpinan) dan Supplier berdasarkan pengolahan Performance Prism terdapat 16 KPI yang meliputi: 7 KPI konsumen, 3 KPI karyawan, 3 KPI Kepala Bagian dan 3 KPI Supplier. Adapun hasil pembobotan dengan Analytic Network Process menunjukkan kriteria yang mempunyai tingkat kepentingan dominan adalah kriteria konsumen yang memiliki bobot 0,642284 atau 64,28%, sedangkan untuk kriteria karyawan memiliki bobot 0,207433 atau 20,74%, kriteria Pimpinan memiliki bobot 0,115615 atau 11,56% dan kriteria Supplier memiliki bobot 0,034669 atau 3,47%. Hasil dari perhitungan Objective Matrix menunjukkan total value untuk semua KPI sebesar 7,46 dan indeks perbaikannya sebesar 149%. Hasil pengukuran tersebut menjadi landasan pihak RSIA Sakina Idaman dalam menentukan rencana untuk meningkatkan kinerja perusahaan.*

**Kata Kunci :** *Pengukuran kinerja, Performance Prism, Analytic Network Process, Objective Matrix*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Persaingan jasa rumah sakit tidak saja berasal dari faktor – faktor fisik tetapi lebih ditentukan oleh sistem pelayanan yang mampu memberikan kepuasan kepada pasien. Perubahan pola pikir masyarakat yang selain menginginkan penyembuhan penyakit, tetapi juga menginginkan kepuasan pelayanan rumah sakit, dalam rangka menyusun perencanaan, strategi, dan program – program pemasaran yang tepat, harus memanfaatkan peluang yang ada dan mengungguli para pesaing yang ada, sehingga pihak manajemen rumah sakit perlu memahami faktor – faktor apa saja yang dapat meningkatkan kepuasan konsumen (pasien).

Maka dasar dari pemasaran jasa adalah kualitas jasa yang diberikan, sebab yang dipasarkan adalah kinerja dan kinerja inilah yang dibeli oleh konsumen (pasien). Keunggulan suatu jasa akan memberikan peluang untuk bersaing dalam menciptakan dan mempertahankan pelanggan, sedangkan kinerja yang unggul akan melahirkan kepercayaan pelanggan serta memperkuat unsur – unsur bauran pemasaran sebagai upaya membangun ikatan dan loyalitas lebih baik dengan pasien.

Seperti halnya dalam pemilihan rumah sakit yang akan digunakan untuk melakukan persalinan. Kenyamanan dan kualitas pelayanan serta keutamaan

keselamatan pasien, dalam hal ini ibu dan bayi, merupakan salah satu alasan utama kepercayaan pasien pada rumah sakit. Pelayanan yang diberikan merupakan modal utama dalam mempertahankan posisi atau nama yang telah didapat oleh RSIA Sakina Idaman sebagai salah satu Rumah Sakit Bersalin yang terpercaya di Yogyakarta. Umumnya masalah pelayanan sebuah rumah sakit terkait dengan kualitas sumber daya manusia (tingkat kinerja) pada rumah sakit tersebut. Jasa akan menjadi sesuatu yang bermanfaat apabila didasarkan pada kepentingan pasien dan kinerja rumah sakit. Artinya rumah sakit harus mencurahkan perhatiannya pada hal – hal yang memang dianggap penting oleh para pasien.

Begitu pula dengan RSIA Sakina Idaman sebagai salah satu rumah sakit bersalin swasta di Yogyakarta. Dengan adanya berbagai fasilitas dan kapabilitas layanan yang bervariasi, tak heran jika banyak orang yang memilih menggunakan jasa mereka. Namun seiring dengan perkembangan yang ada, semakin sulitnya memprediksi perubahan selera pasien ataupun karena perubahan strategi pesaing membuat RSIA Sakina Idaman melakukan Evaluasi Kinerja Rumah Sakit namun juga tidak mengabaikan kepentingan pasien untuk dapat terus eksis di dalam persaingan yang sangat kompetitif.

Pada skripsi – skripsi terdahulu sudah banyak dilakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan seperti dalam skripsi Kurniyati (2005), “Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Objective Matrix* pada perspektif *Balance Scorecard*” atau pada skripsi Dian Maretha (2006), “Pengukuran kinerja

pada *RSUD.Prof.DR.Margono Soekarjo Purwokerto dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard*". Sedangkan pengukuran kinerja yang lain dengan menggunakan aplikasi dari *Analytic Network Process (ANP)* juga pernah dilakukan oleh Nofiandra (2006), "Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* dengan Pembobotan *Analytic Network Process (ANP)*"

Pada penelitian ini akan dilakukan pengevaluasian mengenai sistem pengukuran kinerja rumah sakit yang diukur dari sisi internal maupun eksternal. Penelitian ini juga membahas mengenai aplikasi *Analytic Network Process (ANP)* untuk mendukung pembobotan pada pengevaluasian sistem *kinerja rumah sakit* dengan metode *Performance Prism*. Model ini merupakan pengembangan dari *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Metode *Analytic Network Process (ANP)* digunakan sebagai langkah pembobotan di dalam merancang sistem pengukuran kinerja di suatu perusahaan dengan model *Performance Prism*.

Inilah yang menjadi perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian – penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan. Bila pengukuran kinerja perusahaan maupun rumah sakit kebanyakan menggunakan metode *Balance Scorecard*, dimana kinerja yang diukur hanya berpatokan pada satu *Stakeholder*, yaitu konsumen. Maka pada Model *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model – model sebelumnya, diantaranya *Balanced Scorecard* dan *IPMS*. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas

perusahaan. (Nelly dan Adam, 2000 b, c). Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan investor, supplier, konsumen, tenaga kerja) puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder*, khususnya *customer* tersebut, secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu juga mempertimbangkan strategi – strategi apa saja yang harus dilakukan, proses – proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Pada penelitian ini, Peneliti ingin mengevaluasi pelaksanaan sistem Pengukuran Kinerja Rumah sakit yang tidak akan lepas dari pengaruh keinginan pasien yang telah ada untuk mengetahui indikator – indikator perspektif apa saja yang memiliki tingkat kepentingan paling utama dan akan difokuskan sebagai tolok ukur keberhasilan rumah sakit yang nantinya menjadi dasar rumah sakit untuk berbenah diri agar lebih baik lagi serta meningkatkan kinerja rumah sakit yang kedepannya juga untuk memenuhi keinginan pasien.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Indikator – indikator apa yang dominan sebagai tolok ukur kinerja rumah sakit?
2. Bagaimana kinerja rumah sakit pada tahun 2007?

### 1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian lebih terarah, sesuai dengan tujuan penelitian, dan dapat memberikan hasil yang maksimal serta untuk memperjelas ruang lingkup permasalahan, perlu dilakukan beberapa batasan masalah yang digunakan ialah :

1. Penelitian ini dilakukan di RSIA Sakina Idaman, yaitu pada pasien di ruang tunggu periksa rawat jalan saja.
2. Penelitian ini diarahkan untuk membuat indikator – indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan rumah sakit dalam pelaksanaan berdasarkan konsep *Performance Prism*, yaitu berdasarkan *Stakeholder* yang ada pada RSIA Sakina Idaman.
3. Konsistensi KPI yang ada dihitung dengan menggunakan *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.
4. Ketentuan penilaian dalam pengukuran *Performance Prism* menggunakan *Analytic Network Process (ANP)*.
5. Pengukuran tingkat kinerja digunakan sistem skor kinerja model *Objective Matrix (OMAX)*.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian untuk tugas akhir ini adalah :

1. Untuk mengetahui Indikator – indikator atau kriteria apa yang memiliki tingkat kepentingan dominan dan akan difokuskan sebagai tolok ukur keberhasilan dalam mengevaluasi tingkat kinerja rumah sakit
2. Mengetahui tingkat kinerja rumah sakit yang sudah ada

### 1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan pada prodi Teknik Industri terutama

Tentang aplikasi *Performance Prism* menggunakan *Analytic Network Process (ANP)*

2. Dapat mengetahui perspektif apa yang paling berpengaruh terhadap performansi rumah sakit.
3. Rumah sakit dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan yang mereka miliki diberbagai perspektif sehingga dapat mengambil tindakan agar performansi perusahaan dapat dicapai secara optimal.
4. Sebagai referensi bagi penelitian berikutnya, khususnya yang berkaitan dengan prediksi mengenai prospek maupun aplikasi *Performance Prism* menggunakan *Analytic Network Process (ANP)*.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Agar penulisan tugas akhir ini lebih terstruktur dan terarah, maka dalam Laporan Tugas Akhir ini akan disusun sistematika penulisan seperti berikut di bawah ini:

#### BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Memuat teori – teori yang berhubungan dengan penelitian. Juga dapat diulas penelitian atau publikasi bidang sejenis sebelumnya.

**BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

Uraian tentang bahan dan alat-alat penelitian, prosedur pelaksanaan, dan cara pengolahan serta analisis data.

**BAB IV. PENGUMPULAN dan PENGOLAHAN DATA**

Berisi uraian cara pengambilan dan pengolahan data

**BAB V. PEMBAHASAN**

Pembahasan hasil penelitian berupa tabel yang sudah diolah, grafik, persamaan atau model, pengujian hipotesis yang menyangkut penjelasan teoritis, baik secara kualitatif, kuantitatif, maupun statistik dari hasil penelitian, dan kajian untuk menjawab tujuan penelitian.

**BAB VI. KESIMPULAN dan SARAN**

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa pemecahan masalah maupun hasil pengumpulan data, serta saran-saran untuk perbaikan bagi perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Berisi semua sumber kepustakaan, semua kajian baik induktif maupun deduktif. Dari buku, majalah, artikel, internet, dan sumber kepustakaan lainnya.

**LAMPIRAN**

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Selama ini untuk mengukur kinerja perusahaan, terutama manajemen, perusahaan hanya mengukur dari sisi kinerja keuangannya saja, seperti menggunakan *Return on Investment (ROI)*, *Profit Margin*, dan yang terbaru adalah menggunakan *Economic Value Added (EVA)*. Namun pengukuran ini mempunyai kelemahan antara lain ketidakmampuan pengukuran harta tak tampak (*Intangible*) dan harta intelektual berupa sumberdaya manusia perusahaan. Dan juga dengan tidak adanya kemampuan kinerja keuangan yang belum tentu dapat memberikan bukti tentang keadaan perusahaan pada masa sebelumnya dan tidak mempunyai suatu sisi pandang untuk menuju serta menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (*Kaplan dan Norton, 1996*)

#### 2.1 Kinerja

##### 2.1.1 Definisi Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2005), Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu



sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

### **2.1.2. Penilaian Kinerja**

Menurut Henry Simamora ( 2004 ) “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Penilaian kinerja ( performance appraisal ) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi

sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel ( 1993 )  
“ A way of measuring the contribution of individuals to their organization “. Penilaian  
kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu ( karyawan) kepada organisasi tempat  
mereka bekerja.

### 2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi ( 2001 ) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan  
sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat evaluation harus  
menyelesaikan : 1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi  
2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision 3. Hasil penilaian digunakan  
sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development  
penilai harus menyelesaikan : 1. Prestasi riil yang dicapai individu 2. Kelemahan –  
kelemahan individu yang menghambat kinerja 3. Prestasi – prestasi yang dikembangkan.

Manfaat Penilaian Kinerja Kontribusi hasil – hasil penilaian merupakan suatu yang  
sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci  
penilaian kinerja bagi organisasi adalah : 1. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi 2.  
Perbaikan kinerja 3. Kebutuhan latihan dan pengembangan 4. Pengambilan keputusan  
dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan  
tenaga kerja. 5. Untuk kepentingan penelitian pegawai 6. Membantu diagnosis terhadap  
kesalahan desain pegawai.

## 2.2. Sistem Manajemen Kinerja – Performance Management

*Wikipedia (2008)*, Manajemen kinerja ( Performance Management ) adalah proses perencanaan, evaluasi, coaching & counseling, dan penilaian kinerja karyawan untuk mewujudkan objektif organisasi sekaligus mengoptimalkan potensi diri karyawan. Performance Management tidak hanya terkait dengan manajemen kinerja individu karyawan, tetapi juga manajemen kinerja organisasi.

Dengan demikian, Performance Management merupakan sebuah siklus, yang pada dasarnya terdiri dari perencanaan kinerja ( penetapan target dan penyusunan Key Performance Indicator/KPI ), pemantauan / peninjauan kinerja (coaching, counseling, mentoring, feedback ), penilaian kinerja ( performance appraisal ), dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman ( reward & punishment ). Siklus tersebut harus dijalankan sebagai sebuah kesadaran yang tidak terputus, dan berjalan secara berkelanjutan.

## 2.3 Jasa

### 2.3.1 Definisi Jasa

Menurut Kotler (1994) dalam Supranto (2001) jasa adalah tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat tidak menghasilkan kepemimpinan terhadap sesuatu. Produk jasa biasanya berhubungan dengan produk fisik maupun tidak.

Sedangkan Rangkuti (2002) menyatakan bahwa jasa merupakan pemberian suatu kinerja atau tindakan tak kasat mata dari suatu pihak ke pihak lain. Pada umumnya jasa

diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, dimana interaksi antara pemberi jasa dan penerima jasa mempengaruhi hasil jasa tersebut.

Jasa merupakan suatu kinerja penampilan yang tidak berwujud dan cepat hilang. Jasa lebih dapat dirasakan daripada dinilai, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Kondisi dan cepat lambatnya pertumbuhan jasa akan sangat tergantung pada penilaian pelanggan terhadap kinerja (penampilan) yang ditawarkan oleh pihak produsen.

### **2.3.2 Kualitas Jasa ( Pelayanan )**

Lovelock dan Lauren (2005) mendefinisikan kualitas jasa (pelayanan) sebagai evaluasi kognitif jangka panjang pelanggan terhadap penyerahan jasa suatu perusahaan. Kualitas jasa yang ditawarkan kepada pihak konsumen dapat terlihat dengan sendirinya, apakah telah sesuai dengan harapan dan keinginan konsumen tersebut atau tidak. Kualitas pelayanan terbukti merupakan faktor terpenting penentu kepuasan pelanggan.

Kualitas jasa merupakan perbandingan antara jasa yang dirasakan (dipersepsikan) pelanggan dengan kualitas jasa yang mereka harapkan (Parasuraman, et al.,1998). Jika kualitas jasa yang dirasakan sama dengan kualitas jasa yang diharapkan, jasa tersebut dikatakan memuaskan dan jika kualitas jasa yang diharapkan melebihi kualitas jasa yang diharapkan dikatakan berkualitas. Jika diukur dengan rasio antara kualitas jasa yang dirasakan dengan kualitas jasa yang di harapkan, kualitas jasa dikatakan memuaskan jika rasionya satu, dan jika rasionya lebih dari satu, kualitas jasa dikatakan berkualitas.

Gronroos (1990) menyatakan bahwa kualitas jasa meliputi: kualitas fungsi (functional quality), kualitas teknis (technical quality), dan corporate image. Kualitas fungsi lebih menekankan pada bagaimana jasa dilaksanakan, yang meliputi dimensi kontak pelanggan, sikap dan perilaku, hubungan internal, penampilan, aksesibilitas, dan service mindedness. Kualitas teknis dengan kualitas output yang dirasakan pelanggan, meliputi harga, ketepatan waktu, kecepatan layanan, dan estetika output. Sedangkan corporate image dicerminkan oleh citra perusahaan dan reputasi di mata pelanggan.

### **2.3.3 Dimensi Kualitas Jasa**

Pengertian kualitas jasa tampaknya belum banyak dipahami secara mendalam oleh kebanyakan perusahaan sehingga tidak banyak membantu lebih banyak upaya tercapainya kualitas jasa. Perusahaan harus mengetahui jasa seperti apa yang diharapkan oleh pelanggan dan kemudian diterjemahkan ke dalam jasa riil, sehingga sekurang-kurangnya kualitas jasa yang diberikan perusahaan dan dirasakan sama dengan kualitas jasa yang diharapkan pelanggan. Upaya pencapaian hal tersebut perlu didukung pengetahuan tentang dimensi kualitas jasa yang diinginkan pelanggan. Menurut Parasuraman, et al. (1994), terdapat lima dimensi yang digunakan pelanggan dalam menilai kualitas suatu jasa, yaitu:

#### **1. Keandalan (reliability)**

Keandalan merupakan kemampuan untuk memberikan jasa seperti yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya sesuai harapan pelanggan yang tercermin dari ketepatan waktu, layanan yang sama untuk semua pelanggan serta tanpa kesalahan.

## **2. Ketanggapan (responsiveness)**

Perusahaan berupaya untuk membantu dan memberikan jasa yang cepat kepada pelanggan. Jika mengalami kegagalan dengan cepat menangani kegagalan secara profesional (responsif)

## **3. Jaminan (assurance)**

Yaitu pengetahuan, keramahan, dan kemampuan para pekerja dalam melaksanakan tugas secara spontan yang menjamin kinerja yang baik sehingga menimbulkan kepercayaan dan keyakinan pelanggan.

## **4. Empati (emphaty)**

Berusaha memahami keinginan pelanggan dengan memberikan perhatian/sentuhan secara ikhlas kepada setiap pelanggan.

## **5. Sesuatu yang berwujud (tangibles)**

Perusahaan harus bisa memberikan bukti awal kualitas jasa, yang tercermin dari penampilan fasilitas fisik yang dapat diandalkan. Sebagai contoh untuk menilai sebuah rumahsakit, seseorang barangkali akan terlebih dahulu melihat bangunan, fasilitas yang tersedia, kebersihan, reputasi para dokter, dan karakteristik yang tampak sebelum orang tersebut memutuskan untuk menggunakan jasa rumah sakit tersebut.

Harapan pelanggan terhadap kualitas jasa sangat dipengaruhi oleh informasi yang mereka peroleh. Dari sudut pandang pelanggan, sumber informasi bisa berasal dari internal maupun eksternal. Sumber informasi internal misalnya pengalaman pembelian

masa lalu, pengamatan atau percobaan pembelian. Sumber informasi eksternal merupakan informasi dari pelanggan lain (melalui informasi dari mulut ke mulut) atau informasi dari pemasar melalui promosi.

Mengukur kepuasan pelanggan mutlak diperlukan Pertama, agar perusahaan tidak membuang uang percuma. Tanpa pengukuran, perusahaan tidak akan mampu menentukan prioritas perbaikan kualitas produk atau pelayanan. Kedua, agar perusahaan dapat menggalang komitmen dari semua lapisan karyawannya untuk terlibat dalam proses peningkatan kepuasan pelanggan. Dengan kualitas produk atau pelayanan yang semakin baik, perusahaan akan semakin mudah bersaing dengan produk lain di pasar global (Irawan, 2002).

## **2.4 Kepuasan Pelanggan**

### **2.4.1. Definisi Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan (Supranto, 2001). Bila kinerja sesuai harapan, pelanggan akan puas, sedangkan bila kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas. Dan kebalikannya apabila kinerja di bawah harapan, maka pelanggan akan kecewa. Beberapa alasan yang menyebabkan pelanggan kecewa antara lain seorang pelanggan menaruh harapan tetapi tidak mendapatkannya, atau karyawan dalam suatu perusahaan, telah menjanjikan sesuatu yang tidak ditepati atau karyawan tersebut bersikap acuh tak acuh atau tidak sopan terhadap pelanggan (Rebecca, 2003)

### 2.4.2 Mempertahankan Pelanggan

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Bitner (1996), untuk mengembangkan ikatan serta kepuasan pelanggan yang lebih kuat adalah tiga pendekatan penciptaan nilai pelanggan, yaitu:

1. Pendekatan I adalah memberikan keuntungan finansial bagi pelanggan.
2. Pendekatan II adalah meningkatkan ikatan sosial antara perusahaan dengan pelanggan dengan cara mempelajari kebutuhan masing-masing pelanggan serta memberikan pelayanan yang lebih pribadi sifatnya.
3. Pendekatan III adalah meningkatkan ikatan struktural

## 2.5 Alat dan Teknik Pengumpulan Data

### 2.5.1 Kuisisioner

Kuisisioner merupakan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kumpulan pertanyaan yang berisi hal-hal yang ingin diteliti, dalam hal ini adalah tentang penilaian kepuasan (satisfaction) dan kontribusi (contribution) stakeholder. Pada penelitian ini menggunakan skala *likert*, dengan 5 (lima) tingkat jawaban mengenai kepentingan responden terhadap suatu pernyataan yang dikemukakan mendahului opsi jawaban yang disediakan. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam skala *likert* tingkat kepuasan (satisfaction) responden diklasifikasikan sebagai berikut : Tidak Puas (TP), Kurang Puas (KP), Netral (N), Puas (P), dan Sangat Puas (SP) dan kontribusi (contribution) responden diklasifikasikan sebagai berikut : Tidak Penting (TP), Kurang Penting (KP), Netral (N), Penting (P), dan Sangat Penting (SP).



### 2.5.2 Menentukan jumlah sampel

Suatu sample yang baik harus memenuhi syarat baik ukuran atau besarnya memadai untuk meyakinkan kestabilan ciri-ciri populasi.

Berapa jumlah/besar sample yang memadai tergantung pada sifat populasi dan tujuan penelitian. Semakin besar sample akan semakin kecil kemungkinan salah menarik kesimpulan tentang populasi.

Penelitian yang akan menggunakan analisis data dengan statistik, jumlah sample paling sedikit adalah 30, walaupun diakui juga bahwa banyak penelitian menganggap jumlah sample sebesar 100 merupakan jumlah yang minimum (Sukandarrumidi, 2002).

Rumus untuk menghitung sampel apabila jumlah populasi (N) diketahui :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 NPQ}{d^2(N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 PQ}$$

Dimana

n = jumlah sampel

N = populasi yang diketahui

d = tingkat ketelitian

P = proporsi yang sebenarnya (bila tidak diketahui, maka

$$P=0.5)$$

$$Q = 1-P$$

Cara menghitung sampel apabila jumlah populasi (N) tidak diketahui, maka didasarkan pada pendugaan proporsi populasi.

Rumus sampel minimal:

$$\text{Dengan } n > \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right]^2 P(1-P)$$

Dimana

$n$  = Jumlah Sampel

$P$  = Proporsi yang diduga

$Z$  = Nilai  $Z$  (Tabel Normal) yang berhubungan dengan tingkat ketelitian.

$E$  = Kesalahan maksimum yang dibolehkan dan ditolerir.

### 2.5.3 Teknik pengambilan sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel yang baik adalah sampel yang representatif artinya sampel tersebut mewakili populasi. Setiap satuan populasi yang merupakan sasaran akhir pengambilan sampel dikenal sebagai unsur sampling (*sampling element*). Satu unit sampling dapat merupakan unsur palingtunggal atau satu kumpulan unsur. Suatu kerangka sampling (*sampling frame*) adalah daftar lengkap suatu unit tempat mengambil sampel.

Pada dasarnya dikenal dua macam cara pengambilan sampel (teknik sampling) yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling* (Sukandarrumidi, 2002).

1. *Probability Sampling* (Pengambilan sampel berdasarkan peluang)

Dalam *probability sampling* semua anggota populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Cara pengambilan sampel dilakukan secara acak atau random.

Beberapa cara dapat dikembangkan antara lain sebagai berikut:

1. *Random Sampling* (pengambilan sampel secara acak)

Dalam metode ini unit sampling dalam kerangka sampling adalah juga merupakan unsure sampling. Dengan kata lain anggota populasi merupakan unsure sampling.

2. *Systematic Random Sampling* (Pengambilan sampel secara acaksistematis)

Cara ini dilakukan dengan menggunakan interval tertentu. Seperti halnya *random sampling* setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama, tetapi didalam *systematic random sampling* ditambah dengan factor internal tertentu.

3. *Stratified Random Sampling* (pengambilan sampel secara acak berlapis)

Apabila populasi terdiri atas lapisan atau beberapa tingkatan. Dengan pertimbangan agar sampelnya mewakili lapisan-lapisan pada populasi, maka cara pengambilan sampelnya dilakukan pada setiap lapisan secara acak.

4. *Cluster Random Sampling* (Pengambilan sampel secara acak berkelompok)

*Cluster* diartikan pula sebagai kelompok atau rumpun. Dalam cluster random sampling yang menjadi unit sampling adalah kelompok, bukan

unsure sampling itu sendiri. Oleh sebab itu dalam cara ini akan dilakukan pengambilan sampel bertahap atau lebih dari satu tahap yang dikenal pula sebagai *multy stage random sampling*.

## 2. *Nonprobability Sampling* (Pengambilan sampel tidak berdasarkan peluang)

Dalam *Nonprobability Sampling*, kemungkinan sesuatu untuk terpilih menjadi anggota sampel tidak diketahui. Oleh karena itu sampel yang diambil tidak dapat dikatakan sebagai sampel yang mewakili sehingga sulit apabila dipergunakan untuk melakukan generalisasi diluar sampel yang diteliti.

*Nonprobability Sampling* dapat dikelompokkan menjadi:

### 1. *Accidental Sampling* (pengambilan sampel secara kebetulan)

*Accidental Sampling* disebut pula sebagai *Convenience Sampling*.

Anggota sampel yang diambil tidak direncanakan terlebih dahulu tetapi didapatkan atau dijumpai secara tiba-tiba. Tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Tahap I: Tentukan kriteria dari populasi yang diinginkan.

Tahap II: Peneliti langsung mengumpulkan informasi dari unit sampling yang didapatkan setelah jumlah sampel terpenuhi, pencarian data dihentikan.

### 2. *Quota Sampling* (Pengambilan sampel berdasarkan jumlah)

Cara ini mirip dengan cara *stratified random sampling* dimana tiap lapisan dalam populasi harus diwakili dengan proporsi yang sama. Dengan proporsi tersebut jumlah unsur atau anggota untuk setiap lapisan dapat ditentukan.

### 3. *Purposive Sampling* (Pengambilan sampel berdasarkan tujuan)

Pada cara ini, siapa yang akan diambil sebagai anggota sampel diserahkan pada pertimbangan pengumpul data yang berdasarkan atas pertimbangannya sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Beberapa pedoman yang perlu dipertimbangkan dalam mempergunakan cara ini adalah:

1. Pengambilan sampel disesuaikan dengan tujuan penelitian
2. Jumlah atau ukuran sampel tidak dipersoalkan
3. Unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian.

### 4. *Snowball Sampling* (Penganbilan sampel seperti bola salju)

Pada cara ini criteria orang yang akan dijadikan sebagai anggota sampel ditentukan terlebih dahulu. Selanjutnya orang pertama yang dipakai sebagai unit sampel ditentukan. Dia menjadi sumber informasi tentang orang-orang lain yang layak dijadikan anggota sampel. Orang-orang yang ditunjukkan ini selanjutnya diminta menunjuk orang lain yang memenuhi criteria untuk menjadi anggota sampel. Hal yang serupa dilakukan sehingga jumlah anggota sampel yang diinginkan dipenuhi.

#### 2.5.4 Teknik Pengujian Instrumen

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket/kuisisioner, yaitu keharusan sebuah angket untuk *valid* dan *reliabel*.

#### 2.5.4.1 Uji Validitas

Kesahihan (validitas) adalah tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut (Sutrisno Hadi, 1991). Suatu angket/kuisisioner dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Analisis kesahihan atribut dilakukan bertujuan untuk menguji apakah tiap-tiap atribut pertanyaan telah mengungkapkan faktor yang ingin diselidiki sesuai dengan kondisi populasinya. Suatu atribut dikatakan sah apabila korelasi atribut dengan faktor positif dan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Pengujian terhadap validitas item dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Korelasi Produk Momen Pearson (aplikasi uji validitas dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 11.5).

Uji validitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. *Menentukan hipotesis*

$H_0$  : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (valid)

$H_1$  : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak valid)

b. *Menentukan nilai  $r_{tabel}$*

Dengan tingkat signifikansi 5 %, derajat kebebasan (df) =  $n - 2$ , maka

nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat pada tabel r.

c. *Menentukan nilai  $r_{hitung}$*

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

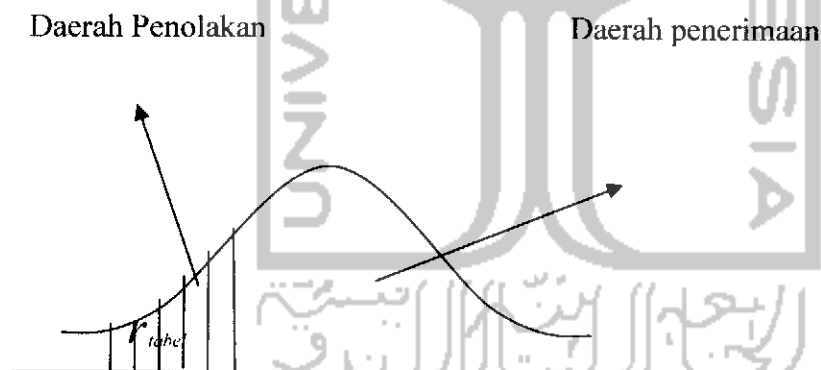
$$r_{hitung} = \frac{(r_{xy})(SB_y) - SB_x}{\sqrt{\{SB_x^2 + (SB_y)^2 - 2(r_{xy})(SB_x)(SB_y)\}}}$$

$r_{hitung}$  dapat dihitung dengan menggunakan *software* SPSS 11.5 for Windows.

d. Membandingkan besar nilai  $r_{tabel}$  dengan  $r_{hitung}$

Jika nilai  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak



e. Membuat kesimpulan

#### 2.5.4.2 Uji Reliabilitas

Uji ini digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban atau tanggapan responden terhadap keseluruhan item pertanyaan yang diajukan. Sutrisno Hadi (1991) mengatakan bahwa uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur (instrumen) dapat memperlihatkan kemantapan, keajegan,

atau stabilitas hasil pengamatan bila diukur dengan instrumen tersebut dalam waktu berikutnya dengan kondisi tetap yang apabila diukur tidak terjadi perubahan. Keandalan berarti bahwa berapa kali pun atribut-atribut kuisioner ditanyakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut. Sama halnya dengan pengujian validitas di atas, pengujian reliabilitas ini juga dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 11.5.

Uji reabilitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. *Menentukan hipotesis*

$H_0$  : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (reliabel)

$H_1$  : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak reliabel)

b. *Menentukan nilai  $r_{tabel}$*

Dengan tingkat signifikansi 5 %, derajat kebebasan (df) = n – 2, maka nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat pada tabel r.

c. *Menentukan nilai  $r_{hitung}$*

$$r_{hitung} = \frac{M}{M-1} \left( 1 - \frac{JKx}{JKy} \right)$$

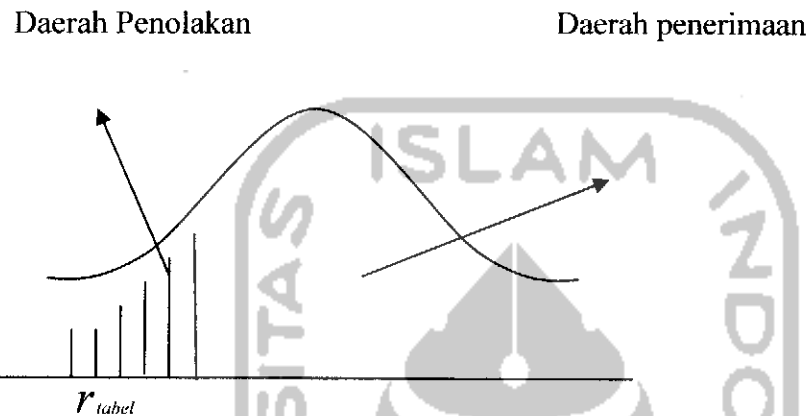
Hasil perhitungan  $r_{hitung}$  pada *software* SPSS.11.5. Apabila koefisien reliabilitas mendekati 1, maka kuesioner dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik.

d. *Membandingkan besar nilai  $r_{tabel}$  dengan  $r_{hitung}$*



Jika nilai  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak



e. *Membuat kesimpulan*

## 2.6 Performance Prism

Sistem pengukuran kinerja model Performance Prism berupaya menyempurnakan model model sebelumnya diantaranya *Balanced Scorecard*. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi, tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas perusahaan. (Nelly dan Adam, 2000 b, c). Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* ( pimpinan dan manajemen, supplier, konsumen, dan tenaga kerja ) puas, adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu juga mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses - proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Pemilihan model sistem pengukuran kinerja memperhatikan keunggulan model yang satu dengan yang lain dan memperhatikan tujuan/keinginan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaannya. Dari hasil studi literatur menunjukkan bahwa model *Performance Prism* memiliki kelebihan dibanding model *Balanced Scorecard* dan IPMS (Nelly dan Adam, 2000 b, c), diantaranya: *Performance Prism* diawali dengan melakukan pengidentifikasian terhadap kepuasan dan kontribusi (*satisfaction and contribution*) *stakeholder* yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan. Selain itu *Performance Prism* juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pimpinan dan manajemen, *supplier*, konsumen, tenaga kerja. Namun sebaliknya *Balanced Scorecard* mengidentifikasikan *stakeholder* hanya dari sisi konsumen saja

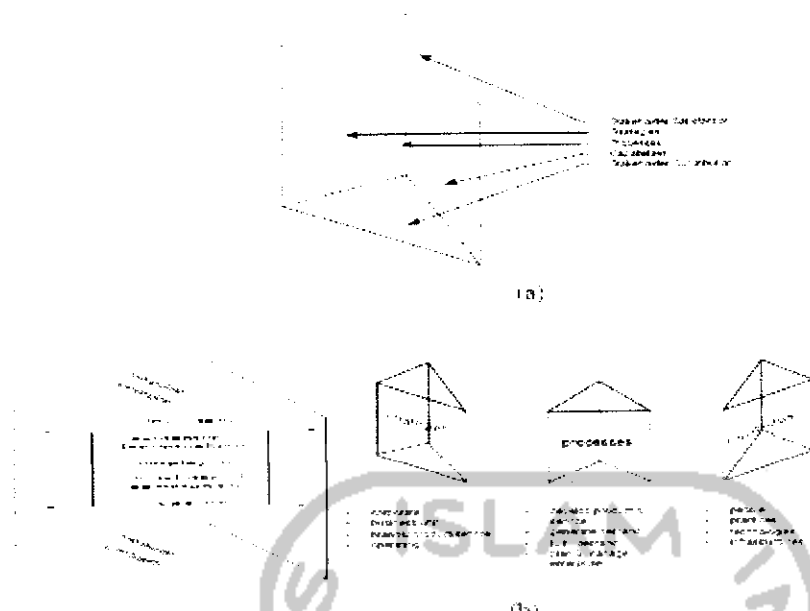
Bila dibandingkan dengan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), *Performance Prism* memiliki kelebihan, yaitu dimana *Key Performance Indicator* (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap *stakeholder requirements* serta tujuan perusahaan. Namun sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasikan KPI-KPI nya berdasarkan *stakeholder requirements* serta tujuan perusahaan, tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan. Disisi lain, ada keinginan dari obyek penelitian, agar sistem pengukuran kinerja juga memperhatikan aspek kepuasan *stakeholder*. Bagi perusahaan memenuhi kepuasan *stakeholder* adalah suatu keharusan bagi bisnis yang bersifat bisnis jasa.

*Performance Prism* merupakan model yang berupaya melakukan penyempurnaan terhadap metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard* dan IPMS. *Performance Prism* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder* (Neely dan Adams, 2000 (a)). Masing-masing bidang sisi prisma memiliki hubungan satu sama lain dalam merepresentasikan kunci sukses atau tidaknya kinerja suatu organisasi. Sisi prisma kepuasan *stakeholder* berupaya menjawab pertanyaan fundamental yaitu siapa saja *stakeholder* organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka? *Stakeholder* yang dipertimbangkan di sini adalah meliputi konsumen, tenaga kerja, *supplier*, serta pemilik/*investor*. Penting bagi perusahaan berupaya memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan serta melakukan komunikasi yang baik kepada *stakeholder*-nya. Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* merupakan pertanyaan yang perlu dijawab pada sisi prisma Strategi.

Strategi dalam hal ini sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan sebagai monitor (acuan) sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi. Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan merupakan pertanyaan yang perlu diajukan untuk melihat proses yang dipentingkan perusahaan. Proses di sini diibaratkan sebagai mesin

dalam meraih sukses: yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin melalui pemampatan fasilitas serta pengoptimalan saluran-saluran pengadaan (*procurement*) dan logistik. Kapabilitas atau kemampuan di sini maksudnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi meliputi keahlian sumber dayanya, praktek-praktek bisnisnya, pemanfaatan teknologi, serta fasilitas-fasilitas pendukungnya. Kemampuan organisasi ini merupakan pondasi yang paling dasar yang harus dimiliki oleh organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya. Adapun pertanyaan yang sering dikemukakan pada sisi prisma ini adalah Kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada

Untuk menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan Metode *Performance Prism* ini, maka organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholdernya*. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkan dari para *stakeholder* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi mereka. Pertanyaan yang perlu diajukan pada sisi prisma ini adalah kontribusi apa yang kita butuh dan kita inginkan dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang kita miliki?



**Gambar 2.1.** (a) 5 Sudut Pandang, (b) Ruang lingkup Performance Prism

(Neely dan Adam, (2000 a, b, c))

### 2.6.1 Kerangka Performance Prism

Performance prism terdiri dari lima sisi yang saling berhubungan, yang terdiri dari

- ❖ *Stakeholder Satisfaction* (kepuasan *stakeholder*)
- ❖ *Strategy*
- ❖ *Process*
- ❖ *Capability*
- ❖ *Stakeholder contribution* (kontribusi *stakeholder*)

#### a. *Stakeholder satisfaction*

Sisi yang pertama adalah sisi kepuasan dari *stakeholder* disini ditentukan siapa saja yang merupakan *stakeholder* dari suatu organisasi yang meliputi tenaga kerja, konsumen, pemegang saham, pemerintah dan lain sebagainya serta apa saja yang mereka inginkan yang pada akhirnya nanti akan diketahui *stakeholder* mana

yang paling memiliki pengaruh yang besar dalam suatu organisasi dan apa yang mereka inginkan.

b. *Strategy*

Sisi yang kedua adalah strategi, disini ditentukan strategi-strategi apa yang akan dibuat berdasarkan informasi yang telah diperoleh dari sisi yang pertama (*Stakeholder satisfaction*). Setelah mengetahui siapa saja *stakeholder* dari suatu organisasi dan apa saja yang mereka inginkan maka kemudian dirumuskan berbagai strategi untuk mendukung tujuan dari organisasi atau perusahaan.

c. *Process*

Sisi yang ketiga dari *performance prism* adalah proses, disini ditentukan proses-proses bisnis apa saja yang harus dilakukan untuk mendukung strategi-strategi yang telah dirumuskan. Seperti pada umumnya suatu proses bisnis dalam organisasi atau perusahaan akan ada banyak kegiatan yang terjadi didalamnya, seperti perancangan dan pengembangan produk baru, peningkatan permintaan, memaksimalkan permintaan, perencanaan dan penganturan perusahaan dan lain sebagainya. Berangkat dari hal ini akan bisa dirumuskan berbagai langkah-langkah strategis untuk menentukan aktivitas-aktivitas atau kebijakan-kebijakan yang diharapkan sesuai dengan strategi yang telah dibuat sebelumnya.

d. *Capability*

Sisi yang keempat adalah *capability*, seperti yang kita lihat konsep *capability* mungkin merupakan konsep yang baru akan tetapi sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi. *Capability* merupakan gabungan dari orang-orang, praktek, teknologi dan infrastruktur yang memungkinkan pelaksanaan

suatu proses bisnis organisasi. Disini kita akan mengetahui apakah orang-orang yang terlibat secara langsung dalam kegiatan perusahaan memiliki kemampuan untuk melakukan atau melaksanakan proses atau aktivitas yang telah dirumuskan sebelumnya.

c. *Stakeholder Contribution*

Sisi yang terakhir atau kelima adalah *stakeholder contribution*. Pada dasarnya suatu organisasi masuk kedalam sebuah hubungan timbal balik dengan para *stakeholdernya* sehingga *stakeholder* juga memberikan kontribusi bagi perusahaan secara keseluruhan. Hubungan antara organisasi dan para *stakeholdernya* meliputi semua pihak yang terlibat didalamnya, apakah itu para pekerja, konsumen, *supplier*, investor, masyarakat local dan lain sebagainya. Mereka juga diharapkan membereikan kontribusi yang besar bagi berlangsungnya perusahaan atau organisasi.

Dari uraian diatas maka ada lima hal yang menjadi dasar dalam *performance prism* yaitu

1. *Stakeholder Satisfaction* (kepuasan *stakeholder*)

Siapa saja yang menjadi *stakeholder* dan apa yang mereka inginkan

2. *Strategy*

Strategi apa yang perlu dibuat untuk memastikan keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* bisa terpenuhi

3. *Process*

Proses dan aktivitas apa yang harus dilakukan untuk mendukung *strategy* yang telah dirumuskan

#### 4. *Capability*

Keahlian dan kemampuan apa yang diperlukan untuk menjalankan proses dan aktivitas diatas

#### 5. *Stakeholder contribution* (kontribusi *stakeholder*)

Kontribusi apa yang kita harapkan dari para *stakeholder* bagi berlangsungnya perusahaan

### 2.6.2 Langkah – Langkah *Performance Prism*

Tahap perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model *Performance Prism* ini diawali dengan mengidentifikasi siapa *stakeholder* suatu perusahaan dan apa yang menyebabkan *stakeholder* puas sampai langkah terakhir mendetailkannya dalam bentuk KPI. Metode penelitian menggunakan bentuk wawancara (*brainstorming*) dan penyebaran kuesioner. Hasil identifikasi siapa *stakeholder* dari suatu perusahaan menunjukkan ada ada 4 jenis *stakeholder* yang memegang peranan penting bagi kinerjanya yaitu: konsumen (*customer*) karyawan suatu perusahaan (*employee*), pimpinan, pemasok barang (*supplier*).

*Stakeholder* yang ada perlu diketahui apa yang menyebabkan mereka puas dan kontribusi apa yang seharusnya diberikan oleh masing-masing *stakeholder* tersebut. Hasil ini akan menghasilkan kepuasan (*satisfaction*) *stakeholder* dan kontribusi (*contribution*) *stakeholder*. Identifikasi terhadap kepuasan *stakeholder* dan kontribusi ini, dilakukan dengan metode wawancara, *brainstorming* dengan pihak perusahaan serta menyebarkan kuesioner. Pada kuesioner ditanyakan tentang bagaimana kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya apa bagi perusahaan.



Dengan pertimbangan kemiripan kepuasan *stakeholder* antara yang satu dengan yang lain dan bila *score* kontribusi lebih besar dibanding kepuasannya sehingga terjadi eliminasi kepuasan dan kontribusinya. Tahap berikutnya adalah menentukan identifikasi persyaratannya (*requirement*) dan tujuan (*objective*) untuk setiap kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya. Identifikasi tujuan ini dilakukan dengan memperhatikan *gap* yang terjadi antara kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya.

Setelah tujuan teridentifikasi, tahap selanjutnya adalah melakukan identifikasi terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) yang nantinya akan digunakan sebagai ukuran keberhasilan kinerja suatu perusahaan. Pada penelitian ini lebih difokuskan pada pembentukan KPI proses dan kapabilitasnya. Untuk mengetahui apakah indikator-indikator kinerja yang dirancang tersebut telah benar dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mengukur kinerjanya, yaitu dengan mengecek apakah ada indikator yang belum tercantum ataukah ada yang tidak perlu dicantumkan karena mungkin memiliki kesamaan dengan indikator yang lainnya.

Adapun yang dilakukan pada tahap validasi ini adalah dengan mengembalikan indikator-indikator tersebut pada pihak top manajemen yang benar-benar mengerti sistem yang ada di perusahaan tersebut, sehingga pada akhirnya akan diperoleh KPI secara utuh. Agar *overall* kinerja dari perusahaan diketahui perlu dilakukan strukturisasi hierarki system pengukuran kinerja. Penentuan level 1 strukturisasi didasarkan atas jenis *stakeholder*-nya sedangkan level selanjutnya berdasarkan KPI-nya.

## 2.6 Konsistensi Menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP)

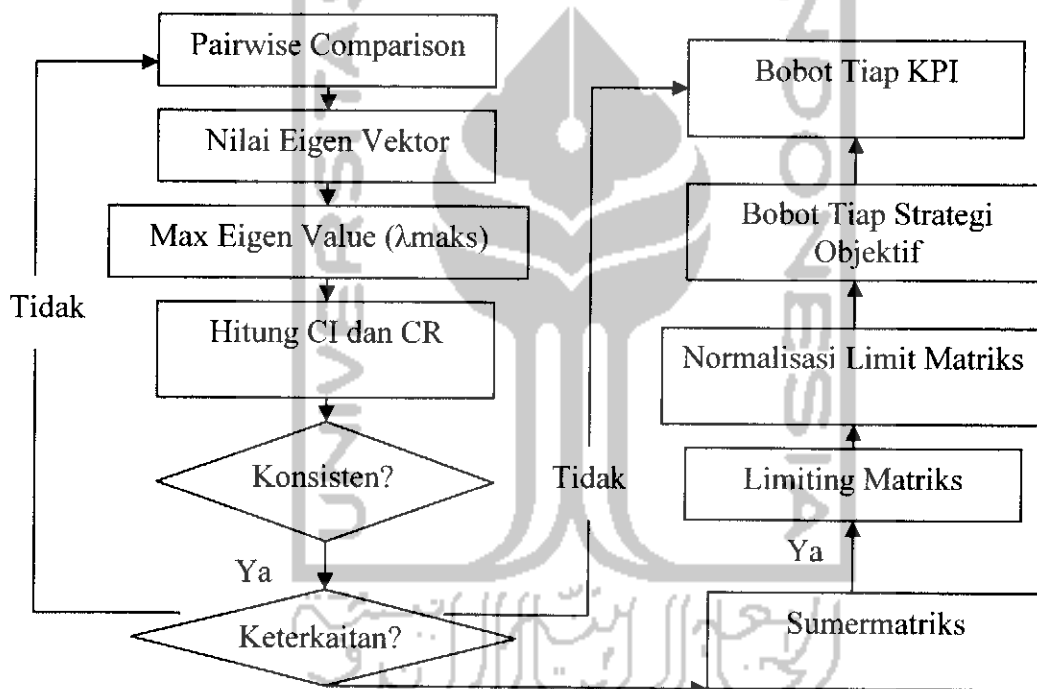
Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode yang merupakan alat bantu sistem pendukung keputusan yang dikenal luas untuk penyelesaian problem keputusan multikriteria. Metode ini mensintesis perbandingan *judgement* pengambil keputusan yang berpasangan pada setiap level hierarki keputusan (Saaty,1993). AHP memberikan suatu metode untuk mengorganisasi informasi dan pertimbangan yang dipakai dalam pengambilan keputusan. AHP juga dapat digunakan untuk :

1. Menentukan peringkat berbagai alternatif
2. Mengalokasikan Sumber daya
3. Melakukan perbandingan manfaat /biaya
4. Menjalankan pengendalian dalam sistem dengan mengevaluasi kepekaan hasil terhadap berbagai perubahan dalam pertimbangan.
5. Melaksanakan perencanaan masa depan yang diproyeksikan dan diinginkan.

## 2.7 Algoritma Bobot Perspektif dengan Analytic Network Process (ANP)

Dengan teridentifikasi model Strategi objektif dengan KPI – KPInya dalam bentuk hierarki *Balance Scorecard*, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan model *Strategy Map* dengan berkonsultasi kepada top management perusahaan. Dari model *Strategy Map* inilah algoritma Perhitungan bobot perspektif dengan perbandingan berpasangannya dapat dimulai. Karena dari model *Strategy map* ini dapat dilihat hubungan saling keterkaitan antar perspektif

baik hubungan feedback maupun saling ketergantungan. Dari sini, maka dilakukanlah pembobotan menggunakan metode ANP. Algoritma perhitungan pembobotan yang dilakukan dimulai dari data dengan bentuk *pairwise comparison* sampai dihasilkan bobot tiap indikator kinerjanya. Data yang digunakan adalah hasil kuesioner dengan bentuk perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yang disebarakan kepada pihak manajemen perusahaan yang berkompeten.



**Gambar 2.2.** Algoritma Perhitungan Bobot dengan ANP

(Vanany, I. 2003)

Adapun langkah – langkah dalam membuat model dan perhitungan bobot dalam ANP yaitu :

### Langkah Pertama Kontrol Hirarki

#### 1. Penyusunan Struktur Hierarki

- Identifikasi elemen masalah
- Pengelompokkan elemen dalam kelompok yang homogen
- Pengaturan kelompok dalam tingkatan yang berbeda
- Tingkat atas merupakan tujuan dari kelompok dibawahnya, sebaliknya tingkat bawah merupakan uraian tingkat diatasnya.

Contoh bentuk matriks untuk perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut :

*Tabel 2.1. Bentuk matriks untuk perbandingan berpasangan*

C	A1	A2	...	...	An
A1	1				
A2		1			
...			1		
...				1	
An					1

Dalam contoh diatas, C adalah kriteria yang akan digunakan sebagai dasar perbandingan. A1,A2,...An adalah elemen-elemen pada satu tingkat tepat dibawah C. Dalam matrik ini, elemen A1 pada kolom paling kiri dibandingkan dengan elemen A1,A2,...An pada baris paling atas. Selanjutnya hal serupa dilakukan terhadap elemen A2, dan seterusnya. Untuk membandingkan elemen-elemen ini, diajukan pertanyaan; Seberapa kuat elemen atau aktivitas memiliki

atau berkontribusi, mendominasi, mempengaruhi, memenuhi, atau menguntungkan sifat tersebut dibandingkan dengan elemen lain yang sedang dibandingkan?

Untuk mengisi matriks banding berpasang, digunakan bilangan untuk menggambarkan relatif pentingnya suatu elemen atas elemen lainnya berkenaan dengan suatu sifat atau kriteria.

**Tabel 2.2. Skala Penilaian Relatif**

<b>Tingkat Kepentingan</b>	<b>Definisi</b>
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding elemen lainnya.
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting dibanding elemen yang lainnya
7	Elemen yang satu benar-benar lebih penting dari lainnya
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dibanding elemen yang lainnya
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua penilaian berurutan

Untuk memperoleh seperangkat prioritas menyeluruh bagi suatu persoalan pengambilan keputusan, harus dilakukan penyatuan atau sintesis pertimbangan yang dibuat dalam perbandingan berpasangan. Artinya, harus dilakukan suatu pembobotan dan penjumlahan untuk menghasilkan satu bilangan tunggal yang menunjukkan prioritas setiap elemen.

## **2. Penentuan Prioritas**

- Besar kecilnya kontribusi masing-masing elemen untuk mencapai tujuan

- Disusun berdasarkan tingkat relatif kepentingan masing-masing Elemen
- Menjumlahkan secara kolom
- Membuat matrik baru dengan cara masing-masing elemen dibagi dengan jumlah kolomnya
- Menjumlahkan secara baris
- Membuat matrik baru dengan elemennya adalah hasil jumlahan baris dibagi dengan total penjumlahan, hasil pembagian akhir tersebut disebut *EUGENVECTOR*
- Buat matrik baru dengan mengalikan matrik awal dengan *EUGENVECTOR* (Konsistensi Logik)
- Jumlahkan secara baris
- Bagi hasil jumlahan dengan *EUGENVECTOR*, hasil pembagian tadi disebut *EUGENVALUE*
- Hitung  $\delta$  dengan cara :
  - a. Jumlahkan secara kolom *EUGENVALUE*
  - b. Hasil jumlah dibagi ordo
  - c. Hitung CI ( *Consistency Index* ) dan
  - d.  $CR = CI/RV$  dimana RV ( *Random Value* ) dari tabel

Apabila hasil Rasio Konsistensi  $< 0,10$  maka bisa dikatakan konsisten.

**Tabel 2.3. Random Value**

Ordo MATRIKS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Random Value	0	0	0.56	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

### Penyusunan Supermatriks

Jika AHP maupun ANP menggunakan prosedur di atas untuk mencari skala rasio, maka adanya umpan balik (*feedback*) yang mempengaruhi ANP menghendaki matriks besar yang disebut sebagai *supermatriks* yang berisi serangkaian sejumlah sub-matriks. Supermatriks ini dapat menangkap pengaruh unsur-unsur pada sejumlah unsur lainnya yang ada dalam jaringan (Saaty, 1999)..

*Typical entry* dari supermatriks adalah:

$$W_{ij} = \begin{bmatrix} W_{i1}^{(j_1)} & W_{i1}^{(j_2)} & \dots & W_{i1}^{(j_{n_j})} \\ W_{i2}^{(j_1)} & W_{i2}^{(j_2)} & \dots & W_{i2}^{(j_{n_j})} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ W_{in_i}^{(j_1)} & W_{in_i}^{(j_2)} & \dots & W_{in_i}^{(j_{n_j})} \end{bmatrix}$$

Gambar 2.3. Entry pada Supermatrix of a Network

Dimana  $i$  dan  $j$  secara berturut-turut menunjukkan cluster yang terpengaruh dan mempengaruhi, dan  $n$  merupakan unsur (elemen) dari cluster yang bersangkutan.

Entri sub-matriks pada  $W_{ij}$  merupakan skala rasio yang berasal perbandingan berpasangan (*paired comparisons*) yang dilakukan pada elemen-elemen dalam cluster itu sendiri menurut pengaruhnya terhadap masing-masing elemen dalam cluster lain (*outer dependence*) atau elemen dalam cluster-nya sendiri (*inner dependence*). Maka, supermatrik *unweighted* yang dihasilkan

ditransformasi menjadi masing-masing matriks yang jumlah kolom – kolomnya menjadi satu. Bobot yang dicari (*derived weight*) digunakan untuk mengukur elemen – elemen dari blok kolom supermatriks terkait yang menghasilkan *weighted supermatriks*. Maka, supermatrik *unweighted* yang dihasilkan ditransformasi menjadi masing-masing matriks yang jumlah kolom – kolomnya menjadi satu untuk menghasilkan suatu *supermatrik stochastic*. Bobot yang dicari (*derived weight*) digunakan untuk mengukur elemen – elemen dari blok kolom supermatriks terkait yang menghasilkan *weighted supermatriks* yang juga bersifat *stochastic*.

Sifat *stochastic* diperlukan karena sejumlah alasan. Karena sebuah unsur dapat langsung dan tidak langsung mempengaruhi unsur ke dua melalui pengaruhnya pada unsur ke tiga dan kemudian oleh pengaruh ke tiga pada unsur ke dua, maka setiap kemungkinan elemen ke tiga harus dipertimbangkan. Hal ini dipenuhi dengan melakukan *squaring* matriks yang diukur (*weighted matrix*). Namun, elemen ke tiga juga mempengaruhi elemen ke empat, yang selanjutnya mempengaruhi elemen ke dua (Saaty, 2003). Pengaruh ini dapat diperoleh dari daya kubik (*cubic power*) *weighted supermatrix*. Ketika proses tersebut berlangsung terus menerus, akan terdapat suatu sekuensi yang tidak terbatas (*infinite sequence*). matriks pengaruh yang dinyatakan dengan dengan  $W^k$ ,  $k = 1, 2, \dots$ . Pertanyaannya adalah, jika diambil batas rata-rata sekuensi  $N$  kekuatan supermatriks ini, maka akankah hasilnya membesar ?



Kekuatan supermatriks tidak membesar kecuali jika bersifat *stochastic*, karena *eigenvalue* yang paling besar sebesar satu. Jika suatu konvergensi tidak berhasil tercapai (kasus siklik/ *cyclicase*), maka rata-rata matriks berikutnya dari seluruh siklus akan memberikan prioritas akhir *final priorities (Cesaro sum)*, dimana *limit cycles* dalam blok dan limit yang berbeda dijumlah dan dirata-rata, dan kemudian dinormalisir menjadi satu untuk masing-masing cluster.

Kendati demikian, pada praktiknya, hanya diperlukan untuk menaikkan *stochastic supermatriks* ke *large powers* untuk melakukan *read off* prioritas terakhir dimana seluruh kolom matriks identik dan masing-masing memberikan prioritas relatif dari elemen-elemen dimana prioritas elemen dari masing-masing kluster dinormalisir menjadi satu. Pada nilai berapapun (*rate*), menaikkan *stochastic supermatriks* ke *large powers* menghasilkan apa yang dikenal sebagai *limiting supermatrix*. Sehingga, ada tiga supermatriks :

1. Supermatriks asli yang tidak terukur /*original unweighted supermatriks* dari eigenvektor kolom /*column eigenvectors* yang diperoleh dari elemen matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison matrix*);
2. *Weighted supermatrix* dimana masing-masing blok *column eigenvectors* yang termasuk dari sebuah kluster diukur (*weighted*) dengan prioritas pengaruh kluster tersebut, yang menghasilkan *weighted supermatriks column stochastic*; dan
3. *Limiting supermatrix* yang didapat dengan menaikkan *weighted supermatrix* ke *large power*. Menaikkannya dengan pemangkatan terhadap Supermatrik

yang telah terbobot (*weighted supermatrix*) sehingga dihasilkan nilai bobot yang stabil. Dan nilai bobot dinyatakan stabil bila dominasi antar elemen telah terdistribusi pada keseluruhan matrik.

## 2.8 Objective Matrix (OMAX)

Objektive Matrix (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran kinerja (produktivitas) parsial yang dikembangkan untuk memantau kinerja perusahaan baik ditiap bagian/departemen maupun keseluruhan perusahaan, dengan kriteria kinerja yang sesuai dengan keberhasilan bagian tersebut (objektif) (Riggs, 1987). Pengukuran dengan OMAX dilakukan pada sebuah matrik objektif dan yang menjadi input umumnya berasal dari pengukuran kinerja yang telah diberi bobot. Bentuk matrik tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.4.** Model Objective Matrix (OMAX)

Kriteria Perspektif		
Performance		
	10	Target Terbaik
	9	
	8	
	7	
	6	
Skala	5	
	4	
	3	Based Performance
	2	
	1	
	0	Target Terburuk
Score		
Weight		
Value		

Keterangan:

- A. Blok Pendefinisia, terdiri dari:
1. *Kriteria Perspektif*, yaitu indikator-indikator atau kriteria yang menjadi ukuran prespektif yang akan diukur kinerjanya.
  2. *Performansi sekarang*, yaitu nilai tiap perspektif berdasarkan pengukuran terakhir.
- B. Blok Kuantitatif, terdiri dari:
1. *Skala*, yaitu angka-angka yang menunjukkan tingkat performansi dari pengukuran tiap kinerja prespektif. Terdiri dari 11 (sebelas) bagian dari 0 sampai 10. semakin besar skor, semakin baik kriterianya. Kesebelas level tersebut dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:
    - a. Level 0, yaitu nilai perspektif yang terburuk yang mungkin terjadi.
    - b. Level 3, yaitu nilai pencapaian pada tahun dimulainya pengukuran.
    - c. Level 10, yaitu nilai realistis yang diharapkan dapat dicapai pada tahun-tahun mendatang.
  2. *Skore*, yaitu nilai level dimana nilai pengukuran berada.
  3. *Weight*, yaitu besarnya bobot dari tiap kriteria perspektif terhadap total kinerja.
  4. *Value*, merupakan perkalian tiap skor dengan bobotnya.

Dalam Objective Matrix (OMAX) ini, setelah value masing – masing perspektif diketahui, kemudian dicari tingkat perbaikan, dengan menggunakan rumus:

$$\text{Indek Perbaikan} = \frac{\text{Total Value} - 3.00}{3.00} 100\%$$

Kriteria penilaian skor adalah sebagai berikut :

$0,00 \leq \text{Total pengukuran} \leq 3,00$  : Kinerja perusahaan kurang baik.

$3,01 \leq \text{Total pengukuran} < 8,00$  : Kinerja perusahaan cukup baik

$8,01 \leq \text{Total pengukuran} \leq 10,00$  : Kinerja perusahaan baik

Jika nilai dari tingkat perbaikan menunjukkan nilai yang positif, maka dapat dikatakan bahwa terjadi perbaikan yang membawa dampak positif pada perusahaan, begitu pula sebaliknya.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian dan Obyek Penelitian**

Penelitian dilakukan di RSIA Sakina Idaman, Jalan Monumen Jogja Kembali No 29 Yogyakarta. Obyek penelitian adalah orang-orang yang memahami dan bertanggung jawab menangani manajemen di lingkungan Rumah Sakit dan orang – orang yang terlibat langsung dengan kegiatan Rumah Sakit, terutama para pasien yang terkait pada penelitian ini. Obyek merupakan orang – orang yang memahami masalah yang ditetapkan oleh kebijaksanaan Rumah Sakit dan ditentukan oleh peneliti sendiri. Hal ini untuk menjamin agar data tersebut merupakan data yang terbaik.

#### **3.2 Tahapan Penelitian**

##### **3.2.1 Identifikasi dan Pengumpulan Data**

Data – data yang diperlukan antara lain :

1. Data dari faktor-faktor internal antara lain :
  - a. Faktor penelitian dan pengembangan serta rekayasa
  - b. Faktor manajemen
  - c. Faktor sumber daya dan karyawan
2. Data dari faktor eksternal perusahaan khususnya bagian Rumah Sakit, seperti data kepuasan pasien berdasarkan kuesioner
3. Serta data nilai perbandingan berpasangan antar faktor-faktor diatas dalam setiap level berdasarkan kuesioner.

### 3.2.2 Metode Pengumpulan Data

Beberapa tahap yang akan dilakukan dalam usaha mendapatkan data atau informasi yang dicari dilakukan dengan :

1. Studi literatur atau kepustakaan

Suatu metode pengumpulan data yang bersumber dari buku – buku tertentu yang terkait dengan permasalahan yang diteliti untuk mendapatkan konsep – konsep teoritis.

2. Studi lapangan

Metode pengumpulan data yang diperoleh dari hasil penelitian secara langsung berkaitan dengan masalah yang bersangkutan, yang dilakukan dengan beberapa cara, antara lain :

- a. Wawancara (*interview*) dan Diskusi
- b. Pengumpulan data serta penyelidikan pada objek tertentu dengan tanya jawab secara langsung ataupun berdiskusi dengan pihak pimpinan manajemen atau karyawan perusahaan khususnya bagian Rumah Sakit.
- c. Mencatat data – data dari dokumen atau arsip yang relevan dengan masalah yang diteliti yang ada pada perusahaan khususnya bagian Rumah Sakit.
- d. Kuesioner, Pengumpulan data dengan penyebaran angket berisi daftar pertanyaan yang berhubungan dengan pokok masalah pada objek penelitian.

Untuk kuisisioner, penentuan atribut yang ditanyakan kepada nasabah diperoleh terlebih dahulu dengan melakukan penelitian awal sehingga didapatkan atribut yang sesuai dengan kepentingan pasien. Setelah mendapatkan atribut – atribut yang hendak ditanyakan, maka kuisisioner disusun dan disebarakan kepada pasien.

### 3.3. Penentuan Jumlah Sampel

Untuk menetapkan beberapa jumlah sampel yang seharusnya dibuat, maka harus diputuskan terlebih dahulu proporsi populasi prosentase kelompok, proporsi sisa didalam populasi (1-p), derajat kefidensi (tingkat kepercayaan) dan prosentase perkiraan kemungkinan membuat kesalahan dalam menentukan ukuran sampel. Pada penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 90 % yang berarti bahwa sekurang-kurangnya 90 dari 100 harga rata-rata penilaian *stakeholder* terhadap atribut akan memiliki penyimpangan tidak lebih dari 10 %. Serta untuk prosentase perkiraan kemungkinan membuat kesalahan dalam menentukan ukuran sampel 10%.

Rumus sampel minimal

$$\text{Dengan } n > \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right]^2 P(1-P)$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

P = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z (Tabel Normal) yang berhubungan dengan tingkat ketelitian.

E = Kesalahan maksimum yang dibolehkan dan ditolerir.

#### 3.3.1 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel ditentukan dengan menggunakan *Nonprobability Sampling - Accidental Sampling*, dimana Pengambilan sampel tidak berdasarkan peluang dan penentuan atau pengambilan sampel didasarkan secara kebetulan yaitu anggota sampel yang diambil tidak direncanakan terlebih dahulu tetapi didapatkan atau dijumpai secara tiba-tiba. Tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Tahap I: Tentukan kriteria dari populasi yang diinginkan.

Tahap II: Peneliti langsung mengumpulkan informasi dari unit sampling yang didapatkan setelah jumlah sampel terpenuhi, pencarian data dihentikan.

### 3.4 Pengolahan Data

#### 3.4.1 Uji Kecukupan Data

Setelah melakukan pengambilan data sampling, selanjutnya dilakukan uji kecukupan data. Hal ini dimaksudkan agar data yang diambil memenuhi dari kualitas maupun kuantitas (jumlah).

Uji kecukupan data dilakukan dengan persamaan sebagai berikut :

Rumus sampel minimal

$$n > \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right]^2 P (1-P)$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

P = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z (Tabel Normal) yang berhubungan dengan tingkat ketelitian.

E = Kesalahan maksimum yang dibolehkan dan ditolerir.

Apabila jumlah sampel observasi lebih besar dibandingkan dengan jumlah sampel minimal, maka data tersebut dinyatakan cukup.

#### 3.4.2 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan langkah – langkah sebagai berikut :

a. Menentukan hipotesis

$H_0$  : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (valid)



$H_1$  : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak valid)

b. Menentukan nilai  $r_{tabel}$

Dengan tingkat signifikansi 5 %, derajat kebebasan (df) = n – 2, maka nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat pada tabel r (pada lampiran 3).

c. Menentukan nilai  $r_{hitung}$

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = \frac{(r_{xy})(SB_y) - SB_x}{\sqrt{\{(SB_x^2) + (SB_y^2) - 2(r_{xy})(SB_x)(SB_y)\}}}$$

$r_{hitung}$  dapat dihitung dengan menggunakan *software* SPSS 11.5 for Windows, dengan langkah *software* sebagai berikut:

1. Memasukkan koefisien atribut pertanyaan kuesioner di *variable view*.
2. Memasukkan data hasil kuesioner di *data view*.
3. Menguji validitas dan reliabilitas.
4. Mengklik *Analyze – Scale – Reliability Analysis*.
5. Memasukkan semua koefisien atribut pertanyaan kuesioner ke *item*.
6. Mengklik *Statistic – Descriptive for – Scale if item delete*.
7. Mengklik *Continue – OK*.

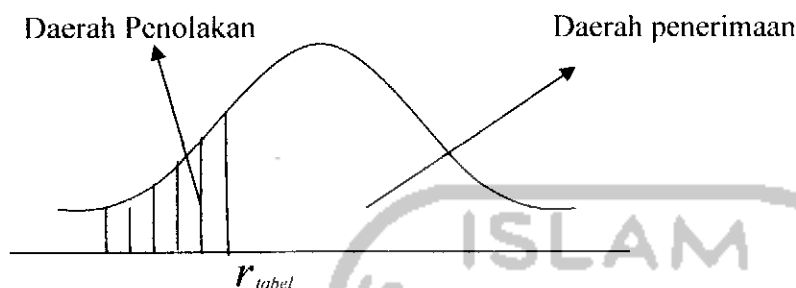
Langkah-langkah ini dilakukan sampai semua data valid.

Hasil perhitungan  $r_{hitung}$  pada *software* SPSS.11.5 (pada lampiran 4) dapat dilihat pada nilai *Corrected Item-Total Correlation*.

d. Membandingkan besar nilai  $r_{tabel}$  dengan  $r_{hitung}$

Jika nilai  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak



e. *Membuat kesimpulan*

### 3.4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. *Menentukan hipotesis*

$H_0$  : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (reliabel)

$H_1$  : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak reliabel)

b. *Menentukan nilai  $r_{tabel}$*

Dengan tingkat signifikansi 5 %, derajat kebebasan (df) = n - 2, maka

nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat pada tabel r (pada lampiran 3).

c. *Menentukan nilai  $r_{hitung}$*

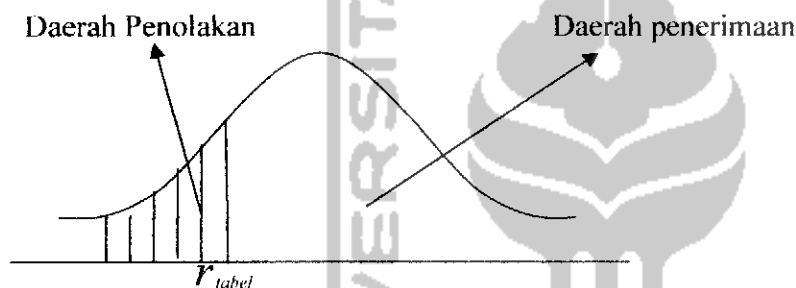
$$r_n = \frac{M}{M-1} \left( 1 - \frac{Jkx}{JKy} \right)$$

Hasil perhitungan  $r_{hitung}$  pada *software* SPSS.11.5 (pada lampiran 4) dapat dilihat pada nilai *Cronbach's Alpha*. Apabila koefisien reliabilitas mendekati 1, maka kuesioner dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik.

d. Membandingkan besar nilai  $r_{tabel}$  dengan  $r_{hitung}$

Jika nilai  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak



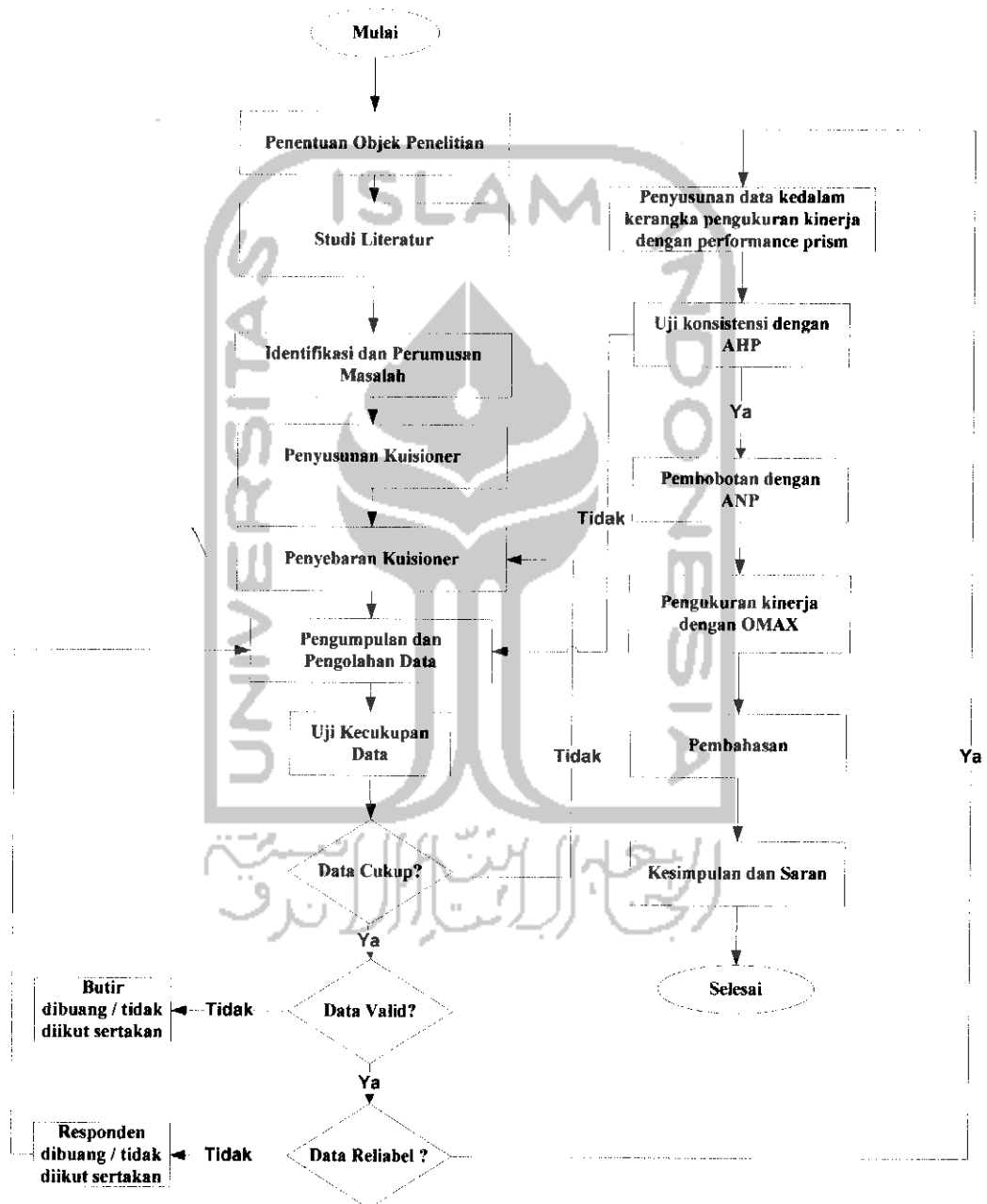
e. Membuat kesimpulan

#### 3.4.4 Pengolahan Data dengan Performance Prism, ANP dan OMAX

Setiap perusahaan mempunyai keunikan tersendiri dan karakteristik yang berbeda – beda, sehingga perlu dibuat tahapan yang jelas untuk menentukan *Key Performance Indicator* berdasarkan metode *Performance Prism* dengan Pembobotan *Analytic Network Process* (ANP) serta menentukan tingkat kinerja perusahaan dengan *Objektif Matrik* (OMAX) pada perusahaan tersebut. Sehingga tahapan – tahapan data diolah dengan melakukan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Orientasi pada RSIA Sakina Idaman tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan (sejarah, misi, visi, serta faktor – faktor yang bersangkutan dengan penelitian).
2. Study literature yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain tentang penentuan *Key Performance Indikator* (KPI) berdasarkan metode *Performance Prism* dan tentang pembobotan dengan metode *Analytic Network Process* ( ANP ) serta mengukur tingkat kinerja perusahaan dengan menggunakan *Objektif Matrik* (OMAX).
3. Mempersiapkan data perusahaan mengenai sejarah, misi, visi, dan informasi lainnya serta data observasi dari penyebaran kuisioner.
4. Mensintesis data observasi yang telah ada untuk menentukan *Key Performance Indikatornya* (KPI) berdasarkan metode *Performance Prism*.
5. Melakukan pembobotan masing – masing KPI dengan metode *Analytic Network Process* (ANP).
6. Menentukan tingkat kinerja perusahaan menggunakan *Objektive Matrik* (OMAX).
7. Pembahasan  
Pembahasan dilakukan terhadap hasil pengolahan data untuk memperoleh penyelesaian masalah yang ada sehingga tujuan penelitian dapat tercapai dengan mempertimbangkan beberapa aspek dan faktor eksternal dan internal perusahaan.
8. Kesimpulan dan Saran  
Dari uraian pembahasan yang dilakukan dapat diambil kesimpulan dan saran yang dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi RSIA Sakina Idaman.

## 3.5 Diagram Alir Penelitian



## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN dan PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

##### **4.1.1 Data Perusahaan**

###### **4.1.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Rumah Sakit**

Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman adalah pusat pelayanan kesehatan primer non pemerintah yang memberikan pelayanan kesehatan bagi ibu dan anak. Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman mempunyai misi untuk menyediakan jasa layanan kesehatan ibu dan anak berkualitas dengan komitmen sumber daya manusia yang profesional. Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman terletak di jalan monjali 29 Sinduadi, Sleman, Yogyakarta.

Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman berdiri sejak tahun 1995 dan merupakan Rumah Sakit Ibu dan Anak milik swasta. Pertama kali didirikan, Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman memiliki 10 tempat tidur dengan jumlah tenaga kesehatan 9 orang, yang terdiri dari 2 dokter, 3 bidan, 2 perawat, dan 2 pembantu perawat. Pada tahun 1999, Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman berkembang dan menambah jumlah tempat tidur menjadi 12 tempat tidur. Pada tahun 2005 jumlah tempat tidur bertambah menjadi 14 tempat tidur, dan memiliki tenaga kesehatan ahli yang terdiri dari 1 dokter ahli anak, 1 ahli kebidanan dan penyakit kandungan, 1 dokter ahli anastesi, 2 dokter umum, 7 bidan, 8 perawat, dan 1 pembantu perawat.

Pelayanan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman berkembang dari pelayanan kebidanan dan keluarga berencana di tahun 1995 menjadi pelayanan rawat jalan dan rawat inap yang terdiri dari pelayanan kesehatan anak, pelayanan kesehatan ibu, pelayanan kesehatan umum, tindakan operatif, serta pelayanan laboratorium dan imaging. Tingkat hunian dan lama perawatan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman terus berkembang sesuai dengan standar yang diberikan oleh Dinas Kesehatan. Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman adalah mitra pemerintah yang bersama – sama berjuang dalam upaya menurunkan tingkat kematian ibu dan anak dengan menjadi fasilitas rujukan primer bagi bidan praktek swasta kabupaten Sleman Yogyakarta.

#### 4.1.1.2 Pelanggan Rumah Sakit

Pelanggan Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman adalah seluruh ibu dan anak di wilayah kabupaten Sleman dan sekitarnya. Pasar potensial Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman adalah seluruh ibu dan anak di wilayah Sleman bagian tengah, Sleman bagian Timur dan sebagian kecil Sleman bagian barat. Pihak Rumah sakit optimis bahwa pangsa pasar akan terus mengalami pertumbuhan melalui pelayanan prima dan upaya personal selling oleh seluruh pelanggannya, baik internal maupun eksternal. Angka kunjungan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman dari tahun ke tahun mengalami peningkatan :

<b>Jenis Pelayanan</b>	<b>1996</b>	<b>2007</b>
Rawat Jalan	7.323	25.200
Rawat Inap	500	1.500

#### **4.1.1.3 Perkembangan Fisik**

Tahun 1995 bangunan Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman didirikan di atas lahan seluas 500m<sup>2</sup>, yang terdiri 10 ruang perawatan tanpa pembagian kelas, 1 ruang bersalin, 1 ruang periksa, dan 1 dapur serta laundry. Pada tahun 1996 ruang perawatan dibagi menjadi kelas – kelas yang terdiri dari kelas I sebanyak 3 kamar, kelas II sebanyak 4 kamar, dan kelas III sebanyak 3 kamar dengan jumlah tetap 10 kamar. Tahun 1999 jumlah kamar bertambah dengan penambahan 2 ruang VIP sehingga total menjadi 12 ruang rawat inap.

Tahun 2003 Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman mendirikan bangunan baru di atas lahan seluas 700m<sup>2</sup> sebagai pengembangan rawat inap, poliklinik dan manajemen dan mulai beroperasi pada tahun 2004 sehingga jumlah ruangan rawat inap menjadi 14 kamar, dengan penambahan 2 ruangan untuk kelas II dan 3 poliklinik yang terdiri dari klinik spesialis anak, spesialis kebidanan, dan klinik pemeriksaan oleh bidan. Pada tahun 2006 fasilitas yang terdapat di Rumah Sakit Ibu dan Anak Sakina Idaman terdiri dari 14 ruang rawat inap, 3 poliklinik, 1 ruang bersalin dengan 3 meja obgin, dan 1 ruang operasi.

#### **4.1.1.4 Misi dan Visi Rumah Sakit**

##### **4.1.1.4.1 Misi**

RSIA Sakina Idaman mempunyai misi, Kami menyediakan jasa layanan kesehatan ibu dan anak berkualitas dengan komitmen sumber daya manusia yang profesional.



#### 4.1.1.4.2 Visi

Sedangkan Visi dari RSIA Sakina Idaman adalah Menjadi institusi layanan kesehatan ibu dan anak unggulan di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan menyediakan tenaga kesehatan profesional, pelayanan yang ramah dan bersahabat, dan suasana hunian yang nyaman didukung oleh manajemen *cost effective*.

#### 4.1.1.4.3 Tujuan

1. Menurunkan angka kematian ibu dan bayi
2. Meningkatkan jumlah kunjungan rawat jalan ibu dan anak
3. Mencapai pelayanan rawat inap yang berkualitas dengan indikator tingkat hunian yang tinggi dan lama perawatan yang pendek
4. Mencapai *financial return* yang tinggi dan laporan keuangan yang standar secara akuntansi.

#### 4.1.1.4.4 Nilai Dasar

- **Integritas**

Kami memiliki komitmen kepada tingkah laku dan sikap profesionalisme dan etika kepada seluruh pelanggan

- **Kesetaraan**

Kami yakin bahwa ciptaan Allah SWT. Kami menghormati pelanggan tanpa membedakan suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan jenis kelamin.

- **Kerjasama**

Kami menghargai setiap masukan dari pelanggan melalui komunikasi, kerjasama, dan pemberdayaan

- **Religius**

Kami menganggap bahwa semua pekerjaan yang kami lakukan adalah ibadah dan tidak semata – mata mencari materi.

#### 4.1.2 Data Obsevasi

Pengumpulan data observasi dalam penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner. Kuesioner tersebut meliputi kuisisioner kepuasan dan kontribusi yang disebarakan kepada stakeholder dan kuisisioner perbandingan berpasangan yang disebarakan kepada kepala bagian RSIA Sakina Idaman. Pada awal penelitian, peneliti telah menyebarkan **30 kuisisioner** kepada konsumen untuk menguji *valid* tidaknya kuisisioner tersebut.

Jumlah kuesioner kepuasan dan kontribusi yang disebarakan kepada *stakeholder* RSIA Sakina Idaman adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2.** *Tabel Jumlah Kuisisioner*

Kelompok Variabel	Jumlah Kuisisioner	
	Disebar	Kembali
<b>Konsumen</b>	70	70
<b>Karyawan</b>	10	10
<b>Pimpinan</b>	2	2
<b>Suplier</b>	2	2

Adapun bentuk kuisisioner kepuasan, kontribusi dan kuisisioner perbandingan berpasangan serta hasil penyebarannya dapat dilihat pada lampiran.

## 4.2 Pengolahan Data

Uji Kecukupan Data, Uji Validitas dan Uji Reliabilitas hanya di lakukan pada kuisisioner kepuasan dan kontribusi konsumen (pasien), sedangkan untuk kuisisioner Karyawan, Pimpinan dan Suplier, karena kuisisioner sudah disebarakan keseluruh populasi yang ada, maka tidak perlu dilakukan Uji Kecukupan Data, Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

### 4.2.1 Uji Kecukupan Data

Penentuan jumlah sampel yang representative dari seluruh kuisisioner yang disebarakan kepada responden (uji kecukupan data) :

$$\text{Dengan } n > \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right]^2 P (1-P)$$

Dimana  $n$  = Jumlah Sampel

$P$  = Proporsi yang diduga

$Z$  = Nilai Z (Tabel Normal)

$E$  = Kesalahan maksimum yang dibolehkan dan ditolerir.

Diketahui : Tingkat kepercayaan = 90% = 0,9

Kesalahan maksimum = 10% = 0,1

Pengujian : Tingkat ketelitian = 1-0,9

= 0,1

$$\begin{aligned} Z_{\alpha/2} &= Z_{0,1/2} = 1 - \alpha/2 \\ &= 1 - 0,05 \\ &= 0,95 \end{aligned}$$

Hasil di atas (0,95) lalu dicari pada tabel Z maka didapat nilai 1,64

Karena besarnya Proporsi sampel P tidak diketahui, maka  $P(1-P)$  juga tidak diketahui. P selalu diantara 0 sampai 1, dengan P maksimum, maka :

$$F(P) = P - P^2$$

$$df(P) / d(P) = 1 - 2P$$

$df(P) / d(P)$  maksimal jika  $df(P) / d(P) = 0$

$$0 = 1 - 2P$$

$$P = 0,5$$

$$n = \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right]^2 P (1-P)$$

$$= \left[ \frac{1,64}{0,1} \right]^2 (0,25)$$

= 67,24 ~ 68 sampel. Jadi besarnya sampel minimal yaitu 68 sampel, sedangkan jumlah sampel observasi yaitu 70, maka data dinyatakan cukup.

#### 4.2.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner yang diberikan pada responden selama penelitian. Suatu kuisisioner dikatakan valid tidaknya jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk *degree of freedom* (df)= n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Pada penelitian jumlah

sampel ( $n$ ) sebanyak 30, maka besar  $df$  dapat dihitung  $30-2 = 28$  dan  $\alpha = 0.05$

didapat  $r_{tabel} = 0.239$ .

Uji validitas dilakukan dengan langkah – langkah sebagai berikut :

a. *Menentukan hipotesis*

$H_0$  : Butir kuisisioner valid

$H_1$  : Butir kuisisioner tidak valid

b. *Menentukan nilai  $r_{tabel}$*

Dengan tingkat signifikansi 5 %

Derajat kebebasan ( $df$ ) =  $30 - 2 = 28$

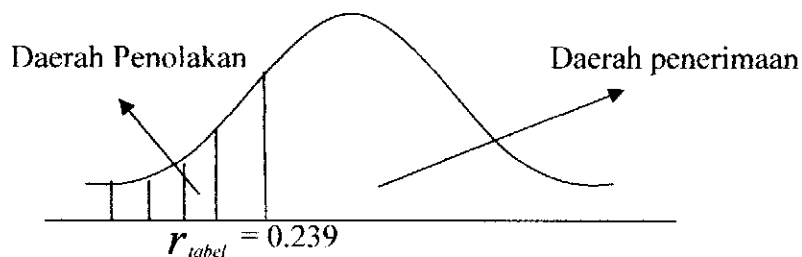
maka nilai  $r_{tabel} = 0.239$  (table r dapat dilihat pada lampiran)

c. *Menentukan nilai  $r_{hitung}$*

Sebagai contoh pada butir pertanyaan 1 dimensi variabel  $X_1$  didapatkan

nilai  $r_{hitung}$  sebesar 0.2798

d. *Membandingkan besar nilai  $r_{tabel}$  dengan  $r_{hitung}$*



Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

e. Kesimpulan :

Karena  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  yaitu  $0.2798 \geq 0.239$  maka  $H_0$  diterima, sehingga butir pertanyaan tersebut valid.

Untuk melihat nilai  $r_{hitung}$  dari butir pertanyaan kepuasan konsumen yang telah diolah menggunakan program SPSS 11.5 dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.3.** Tabel Uji Validitas Atribut Kepuasan Konsumen

No.	Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1	Lokasi yang mudah dicapai	0.2837	0.239	valid
2	Adanya keindahan, kebersihan, dan kenyamanan ruang tunggu	0.3159	0.239	valid
3	Adanya fasilitas bacaan majalah dan televisi	0.3276	0.239	valid
4	Tersedianya fasilitas fisik (Mushola/Toilet/Kantin)	0.4296	0.239	valid
5	Penataan interior ruangan yang nyaman dan menarik	0.5528	0.239	valid
6	Adanya suasana islami dan kekeluargaan	0.5542	0.239	valid
7	Reputasi Rumah Sakit	0.3741	0.239	valid
8	Penggunaan peralatan yang canggih dalam pemeriksaan maupun perawatan	0.5938	0.239	valid
9	Adanya jaminan perawatan	0.7403	0.239	valid
10	Adanya kecepatan dalam memberikan pelayanan	0.5694	0.239	valid
11	Adanya konfirmasi & kejelasan rincian biaya keseluruhan perawatan	0.5304	0.239	valid
12	Adanya layanan booking service	0.3523	0.239	valid
13	Adanya kemudahan untuk menyampaikan keluhan kepada pihak manajemen Rumah Sakit	0.3216	0.239	valid

14	Adanya kesigapan dalam menanggapi keluhan Pasien	0.7675	0.239	valid
15	Adanya Dokter, bidan serta perawat yang ada mampu memenuhi kebutuhan Pasien	0.7048	0.239	valid
16	Penampilan pegawai yang bersih dan menarik	0.4804	0.239	valid
17	Adanya keramahan pegawai dalam melayani Pasien	0.5496	0.239	valid
18	Dibrikannya pengetahuan – pengetahuan tentang perawatan bayi	0.6712	0.239	valid
19	Kenyamanan sarana parkir	0.4147	0.239	valid

Berdasarkan uji validitas dengan menggunakan software SPSS 11.5 for Windows di atas, dapat dilihat bahwa  $r_{hitung}$  bernilai lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa atribut pertanyaan yang ada di dalam kuisisioner telah valid dan mampu mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut tersebut.

#### 4.2.3 Uji Reliabilitas

Atribut pertanyaan yang telah valid kemudian dilakukan uji reliabilitas.

Uji reliabilitas dilakukan dengan langkah – langkah sebagai berikut :

a. *Menentukan hipotesis*

$H_0$  : Butir kuisisioner reliabel.

$H_1$  : Butir kuisisioner tidak reliabel.

b. *Menentukan nilai  $r_{tabel}$*

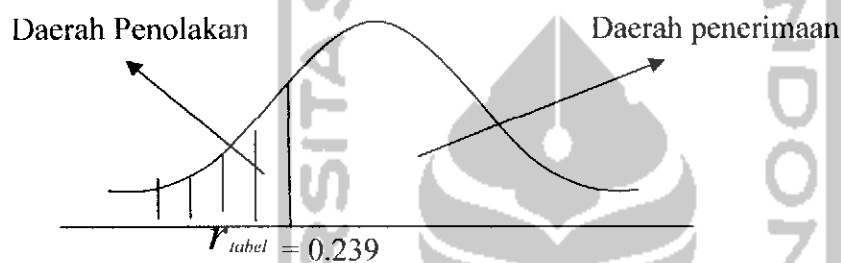
Dengan tingkat signifikansi 5 %

Derajat kebebasan (df) =  $30 - 2 = 28$ , maka nilai  $r_{tabel} = 0.239$

c. Hasil uji reliabilitas seluruh dimensi

Hasil perhitungan software SPSS 11.5 for Windows unruk seluruh dimensi didapat  $r_{Alpha}$  yatu sebesar 0.8820

d. Membandingkan besar nilai  $r_{Alpha}$  dengan  $r_{tabel}$



Karena  $r_{Alpha} \geq r_{tabel} = 0.8820 \geq 0.239$ , maka  $H_0$  diterima.

e. Membuat keputusan

Karena  $H_0$  diterima, maka atribut-atribut kuisisionernya reliabel. Berapa kali pun atribut – atribut kuisisioner ditanyakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut.

Adapun untuk output Uji Validitas dan Reliabilitas menggunakan SPSS 11.5 selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.



#### 4.2.4 Penentuan Key Performance Indicator

Hasil identifikasi yang didapat melalui wawancara dengan pihak RSIA Sakina Idaman menunjukkan ada 4 *stakeholder* yang memegang peranan penting bagi kinerjanya yaitu:

1. Konsumen (*customer*),
2. Karyawan (*employee*),
3. Pimpinan (*kepala bagian*)
4. Supplier

Dari *stakeholder* yang ada, perlu diketahui apa yang menyebabkan mereka puas dan kontribusi apa yang seharusnya diberikan oleh masing – masing *stakeholder* tersebut. Hasil ini akan menghasilkan kepuasan (*satisfaction*) *stakeholder* dan kontribusi (*contribution*) *stakeholder*. Identifikasi terhadap kepuasan *stakeholder* dan kontribusi ini, dilakukan dengan wawancara dengan pihak rumah sakit serta menyebarkan kuesioner yang bertujuan untuk mengetahui besarnya *gap* antara kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya. Nilai kepuasan dan kontribusi masing – masing kuisisioner dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.4.** Tabel kepuasan dan Kontribusi Konsumen (*pasien*)

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan ( <i>satisfaction</i> )	Nilai Kontribusi ( <i>contribution</i> )
1	Lokasi yang mudah dicapai	3,9143	3,8571
2	Adanya keindahan, kebersihan, dan kenyamanan ruang tunggu	4,1429	3,4571

3	Adanya fasilitas bacaan majalah dan televisi	3,7286	3,3714
4	Tersedianya fasilitas fisik (Mushola/Toilet/Kantin)	3,7857	4,1714
5	Penataan interior ruangan yang nyaman dan menarik	3,5571	3,7714
6	Adanya suasana islami dan kekeluargaan	3,7714	3,9286
7	Reputasi Rumah Sakit	3,9286	3,6571
8	Penggunaan peralatan yang canggih dalam pemeriksaan maupun perawatan	3,8143	3,5286
9	Adanya jaminan perawatan	3,6142	3,7
10	Adanya kecepatan dalam memberikan pelayanan	3,2143	3,4143
11	Adanya konfirmasi & kejelasan rincian biaya keseluruhan perawatan	3,6714	3,7143
12	Adanya layanan booking service	3,5857	3,2714
13	Adanya kemudahan untuk menyampaikan keluhan kepada pihak manajemen Rumah Sakit	3,5	3,6
14	Adanya kesigapan dalam menanggapi keluhan Pasien	3,5429	3,7857
15	Adanya Dokter, bidan serta perawat yang ada mampu memenuhi kebutuhan Pasien	3,8429	3,7286
16	Penampilan pegawai yang bersih dan menarik	3,6714	3,8857
17	Adanya keramahan pegawai dalam melayani Pasien	3,7571	3,8286
18	Diberikannya pengetahuan – pengetahuan tentang perawatan bayi	3,5286	3,6571

<b>19</b>	Kenyamanan sarana parkir	<b>3,9</b>	<b>4,1143</b>
-----------	--------------------------	------------	---------------

*Tabel 4.5. Tabel Kepuasan dan Kontribusi Karyawan (Employee)*

<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Nilai Kepuasan (Satisfaction)</b>	<b>Nilai Kontribusi (Contribution)</b>
<b>1</b>	Adanya fasilitas yang mendukung pekerjaan	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>
<b>2</b>	Diberikannya kesempatan untuk terlibat dalam pelaksanaan kebijakan perusahaan	<b>3.3</b>	<b>3.4</b>
<b>3</b>	Adanya kebebasan untuk berhubungan dan berkomunikasi dengan atasan	<b>3.2</b>	<b>3.4</b>
<b>4</b>	Adanya kepuasan dengan kondisi tempat kerja	<b>3.1</b>	<b>3.2</b>
<b>5</b>	Diadakannya evaluasi jabatan	<b>2.9</b>	<b>3.6</b>
<b>6</b>	Adanya pendapatan yang sesuai dan peningkatan secara kontinyu	<b>2.7</b>	<b>3.6</b>
<b>7</b>	Adanya SDM yang produktif & loyalitas yang tinggi	<b>3.6</b>	<b>3.8</b>
<b>8</b>	Adanya pemberian penghargaan atas prestasi kerja	<b>2.8</b>	<b>3.1</b>
<b>9</b>	Diadakannya Training - training di luar jam kerja perusahaan (Rumah Sakit)	<b>3.2</b>	<b>3.2</b>
<b>10</b>	Adanya tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>
<b>11</b>	Adanya jaminan sosial kerja dan kesehatan	<b>3.1</b>	<b>3.8</b>
<b>12</b>	Diadakannya evaluasi kerja	<b>3.7</b>	<b>3.6</b>

**Tabel 4.6. Tabel Kepuasan dan Kontribusi Pimpinan (Kepala Bagian)**

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan (satisfaction)	Nilai Kontribusi (contribution)
1	Pemakaian dana operasional Rumah sakit dengan sebaik-baiknya (sesuai dengan budget)	5	5
2	Pelaporan neraca rugi laba yang transparan	4	4
3	Pemantauan dan pengawasan terhadap kelengkapan Rumah sakit	4	5
4	Pemantauan dan pengawasan terhadap keahlian dari dokter dan perawat	4	4

**Tabel 4.7. Tabel Kepuasan dan Kontribusi Suplier**

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan (satisfaction)	Nilai Kontribusi (contribution)
1	Kepercayaan terhadap semua obat yang diantar/dikirim	4	4
2	Adanya hubungan dan komunikasi yang baik serta transparan (antara pihak rumah sakit dan supplier)	4	3.5
3	<i>Lead time</i> yang cukup antara waktu pemesanan s/d pengiriman	3	3.5
4	Adanya toleransi besar terhadap produk yang cacat (bila kemungkinan terjadi)	3	3

Dengan pertimbangan kemiripan kepuasan stakeholder antara yang satu dengan yang lain dan bila *score* kontribusi lebih besar dari kepuasannya, maka terjadi eliminasi kepuasan dan kontribusinya.

Hasil dari eliminasi butir-butir kuisioner adalah sebagai berikut:

*Tabel 4.8. Tabel hasil eliminasi butir – butir kuisioner Konsumen ( yang tidak tereliminasi)*

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan (satisfaction)	Nilai Kontribusi (contribution)
1	Lokasi yang mudah dicapai	3,9143	3,8571
2	Adanya keindahan, kebersihan, dan kenyamanan ruang tunggu	4,1429	3,4571
3	Adanya fasilitas bacaan majalah dan televisi	3,7286	3,3714
7	Reputasi Rumah Sakit	3,9286	3,6571
8	Penggunaan peralatan yang canggih dalam pemeriksaan maupun perawatan	3,8143	3,5286
12	Adanya layanan booking service	3,5857	3,2714
15	Adanya Dokter, bidan serta perawat yang ada mampu memenuhi kebutuhan Pasien	3,8429	3,7286

*Tabel 4.9. Tabel hasil eliminasi butir-butir kuisioner Karyawan ( yang tidak tereliminasi)*

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan (Satisfaction)	Nilai Kontribusi (Contribution)
1	Adanya fasilitas yang mendukung pekerjaan	3.4	3.4
9	Diadakannya Training - training di luar jam kerja perusahaan (Rumah Sakit)	3.2	3.2
10	Adanya tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja	3.5	3.5

**Tabel 4.10.** Tabel hasil eliminasi butir-butir kuisisioner Pimpinan (yang tidak tereliminasi)

No	Peranyaan	Nilai Kepuasan (satisfaction)	Nilai Kontribusi (contribution)
1	Pemakaian dana operasional Rumah sakit dengan sebaik-baiknya (sesuai dengan budget)	5	5
2	Pelaporan neraca rugi laba yang transparan	4	4
4	Pemantauan dan pengawasan terhadap keahlian dari dokter dan perawat	4	4

**Tabel 4.11.** Tabel hasil eliminasi butir-butir kuisisioner Suplier (yang tidak tereliminasi)

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan (satisfaction)	Nilai Kontribusi (contribution)
1	Kepercayaan terhadap semua obat yang diantar/dikirim	4	4
2	Adanya hubungan dan komunikasi yang baik serta transparan (antara pihak rumah sakit dan supplier)	4	3.5
4	Adanya toleransi besar terhadap produk yang cacat (bila kemungkinan terjadi)	3	3

Tahap berikutnya adalah menentukan identifikasi persyaratannya (*requirement*) dan tujuan (*objective*) untuk setiap kepuasan dan kontribusinya yang merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Identifikasi ini dilakukan dengan memperhatikan *gap* yang terjadi antara kepuasan dan kontribusinya, sehingga dapat diketahui daftar *requirement Stakeholders* RSIA Sakina Idaman adalah sebagai berikut :

**a. Konsumen**

1. Memberikan kemudahan bagi pasien untuk datang kembali
2. Menjaga kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu
3. Menyediakan fasilitas – fasilitas ruang tunggu yang representatif
4. Menjaga dan meningkatkan reputasi rumah sakit
5. Menyediakan peralatan yang canggih sesuai kebutuhan pasien
6. Meningkatkan layanan *booking service* via telp
7. Tersedianya tenaga medis yang mampu memenuhi kebutuhan pasien

**b. Karyawan**

1. Menyediakan fasilitas untuk mengoptimalkan kinerja karyawan
2. Memberikan training – training di luar jam kerja
3. Memberikan tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja

**c. Pimpinan (Kepala Bagian)**

1. Menyediakan budget dana operasional yang sesuai kebutuhan
2. Menyampaikan laporan rugi laba kepada direktur utama
3. Melakukan pemantauan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan

**d. Supplier**

1. Tersedianya obat – obatan yang sesuai dengan standar rumah sakit
2. Terjalannya hubungan yang baik antara supplier dan rumah sakit
3. Memberikan jaminan terhadap obat – obatan yang dikirim

Dari identifikasi requirement diatas, dapat dijadikan dasar untuk menentukan proses yang dilakukan perusahaan atau Key Performance Indicator (KPI) yaitu sebagai berikut :

**a. Konsumen (Pasien)**

1. Jumlah mobil layanan antar jemput pasien
2. Frekuensi dibersihkan ruang tunggu
3. Prosentase keluhan ruang tunggu
4. Jumlah penghargaan yang diterima rumah sakit
5. Prosentase keluhan mengenai peralatan yang digunakan rumah sakit
6. Prosentase keluhan pengguna layanan *booking* servis via telp
7. Jumlah tenaga medis yang tersedia

**b. Karyawan**

1. Jumlah fasilitas pokok untuk mendukung pekerjaan inti
2. Prosentase training – training yang diikuti karyawan di luar jam kerja
3. Jumlah tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja

**c. Pimpinan (Kepala Bagian)**

1. Prosentase biaya operasional dibandingkan laba bersih perusahaan
2. Besarnya laba bersih perusahaan
3. Jumlah karyawan yang melakukan penyimpangan kerja



#### d. Supplier

1. Jumlah keluhan terhadap obat – obatan yang dikirim
2. Jumlah keluhan terhadap supplier
3. Prosentase obat -- obatan yang rusak

#### 4.2.5 Perhitungan dengan Analytic Network Process

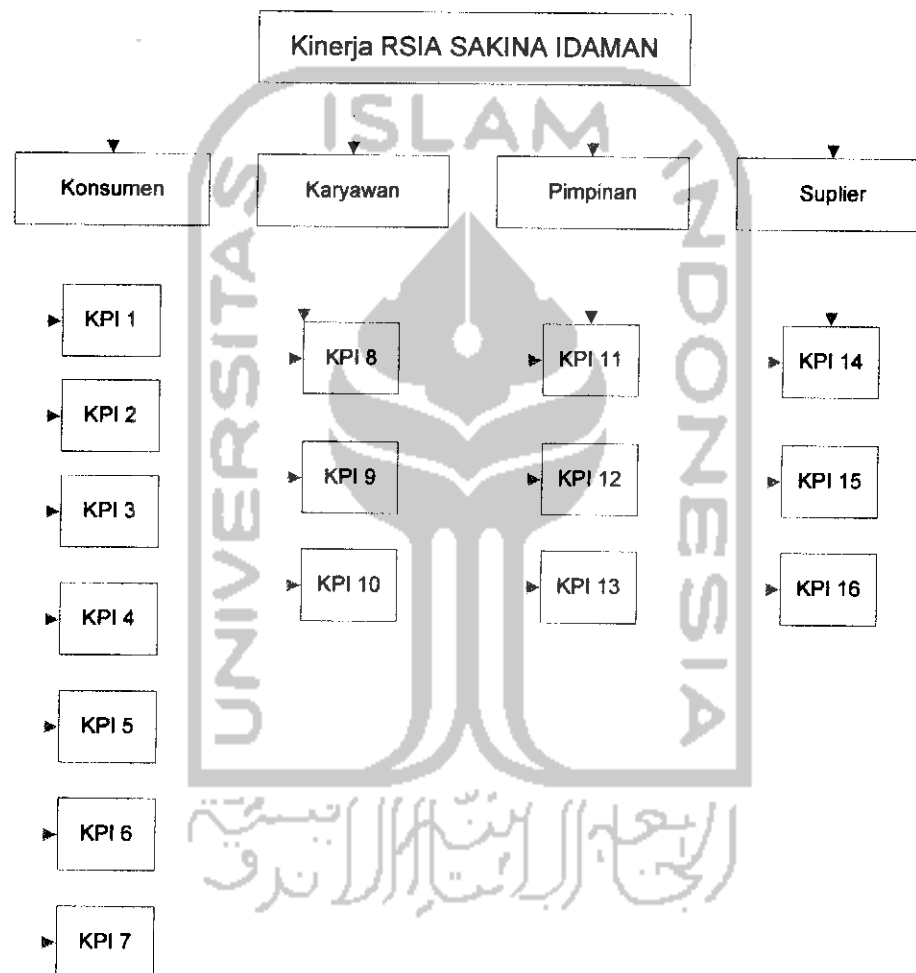
Perhitungan bobot dengan ANP dimulai dengan perhitungan perbandingan berpasangan, dimana dipakai untuk mengetahui tingkat konsistensi dalam hal validasi data. Skala penilaian relatif dapat dilihat pada tabel berikut ini:

*Tabel 4.12. Skala Penilaian Relatif*

<b>Tingkat Kepentingan</b>	<b>Definisi</b>
<b>1</b>	Kedua elemen sama penting
<b>3</b>	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding elemen lainnya.
<b>5</b>	Elemen yang satu lebih penting dibanding elemen yang lainnya
<b>7</b>	Elemen yang satu sangat penting dari lainnya
<b>9</b>	Elemen yang satu mutlak lebih penting dibanding elemen yang lainnya
<b>2,4,6,8</b>	Nilai tengah diantara dua penilaian berurutan

Adapun hierarki pengukuran kinerja RSIA Sakina Idaman yang merupakan hasil dari usulan peneliti dimana penentuan level 1 strukturisasi didasarkan jenis *stakeholder* dan level 2 berdasarkan KPI adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1.** Struktur hierarki pengukuran tingkat kinerja RSIA Sakina Idaman



Keterangan Gambar Key Performance Indicator (KPI):

1. Jumlah mobil layanan antar jemput pasien
2. Frekuensi dibersihkannya ruang tunggu
3. Prosentase keluhan ruang tunggu
4. Jumlah penghargaan yang diterima rumah sakit

5. Prosentase keluhan mengenai peralatan yang digunakan rumah sakit
6. Prosentase keluhan pengguna layanan *booking* servis via telp
7. Jumlah tenaga medis yang tersedia
8. Jumlah fasilitas pokok untuk mendukung pekerjaan inti
9. Prosentase training – training yang diikuti karyawan di luar jam kerja
10. Jumlah tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja
11. Prosentase biaya operasional dibandingkan laba bersih perusahaan
12. Besarnya laba bersih perusahaan
13. Jumlah karyawan yang melakukan penyimpangan kerja
14. Jumlah keluhan terhadap obat – obatan yang dikirim
15. Jumlah keluhan terhadap supplier
16. Prosentase obat – obatan yang rusak

Contoh perhitungan perbandingan berpasangan antar Stakeholders adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13.** Perbandingan Stakeholder

	Konsumen	Karyawan	Kepala Bagian	Suplier
Konsumen	1	3	3	5
Karyawan	0,3333	1	0,3333	3
Kepala bagian	0,3333	3	1	3
Supplier	0,2	0,3333	0,3333	1
<b>Jumlah</b>	<b>1,8667</b>	<b>7,3333</b>	<b>4,6667</b>	<b>12</b>

Keterangan :

- Konsumen 3 kali sedikit lebih penting dari karyawan, sehingga pada baris konsumen nilainya 3 dan pada kolom konsumen nilainya 0.3333.
- Konsumen 3 kali sedikit lebih penting dari Kepala Bagian, sehingga pada baris konsumen nilainya 3 dan pada kolom Kepala Bagian nilainya 0.3333.
- Konsumen 7 kali sangat penting dari Supplier, sehingga pada baris konsumen nilainya 7 dan pada kolom konsumen nilainya 0.2.

Setelah matrik awal diketahui, maka dicari nilai matrik baru dengan contoh perhitungan seperti dibawah ini:

## a. Perhitungan matrik baru pada stakeholder

$$= \frac{\text{Nilai setiap elemen pada matrik awal}}{\sum \text{elemen pada kolom stakeholdernya}}$$

$$= \frac{1}{1.8667} = 0.5357, \text{ hasil selengkapnya dapat lihat pada tabel dibawah ini :}$$

**Tabel 4.14.** Perhitungan matrik baru pada stakeholder

	Konsumen	Karyawan	Kepala Bagian	Suplier
Konsumen	0,5357	0,4091	0,6429	0,4167
Karyawan	0,1786	0,1364	0,0714	0,25
Kepala bagian	0,1786	0,4091	0,2142	0,25
Supplier	0,1071	0,0455	0,0714	0,0833

Langkah selanjutnya adalah mencari nilai *eigenvector/rerata*, caranya adalah menjumlahkan matrik baru secara horizontal pada setiap kolomnya lalu bagi dengan jumlah kolom tersebut, seperti pada contoh perhitungan dibawah ini:

b. Perhitungan *Eigenvektor/Rerata* pada stakeholder karyawan

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{nilai setiap eleman pada baris matrik baru}}{\sum \text{kolomnya}} \\
 &= \frac{0,5357 + 0,4091 + 0,6429 + 0,4157}{4} \\
 &= 0,5011, \text{ untuk lebih jelasnya lihat tabel dibawah ini :}
 \end{aligned}$$

**Tabel 4.15.** Tabel Jumlah Eugen vector

	Konsumen	Karyawan	Kepala Bagian	Suplier	Jumlah	Rerata
Konsumen	0,5357	0,4091	0,6429	0,4167	2,0043	0,5011
Karyawan	0,1786	0,1364	0,0714	0,25	0,6364	0,1591
Kepala Bagian	0,1786	0,4091	0,2142	0,25	1,0519	0,2630
Supplier	0,1071	0,0455	0,0714	0,0833	0,3074	0,0768
Jumlah	1	1	1	1	4	1

Setelah nilai *eigenvector* diketahui, maka dicari nilai *eigenvalue* dengan cara mengalikan matrik awal dengan nilai *eigenvector*, lebih jelasnya dapat dilihat pada contoh perhitungan seperti dibawah ini:

c. Matriks X *Priority Weights*

$$\begin{array}{l}
 \begin{array}{|cccc|c}
 \hline
 1 & 3 & 3 & 5 & \\
 \hline
 0.3333 & 1 & 0.3333 & 3 & \\
 \hline
 0.3333 & 3 & 1 & 3 & X \\
 \hline
 0.2 & 0.3333 & 0.3333 & 1 & \\
 \hline
 \end{array} \\
 \\
 \begin{array}{|c}
 \hline
 2.1515 \\
 \hline
 0.6443 \\
 \hline
 1.1378 \\
 \hline
 0.3177 \\
 \hline
 \end{array} \\
 \\
 \begin{array}{|cccc|c}
 \hline
 \frac{2.1515}{0.5011} & \frac{0.6443}{0.1591} & \frac{1.1378}{0.2630} & \frac{0.3177}{0.0768} & \\
 \hline
 \end{array} \\
 \\
 \begin{array}{|cccc|}
 \hline
 4.2937 & 4.0499 & 4.3265 & 4.1352 & \\
 \hline
 \end{array}
 \end{array}$$

**Tabel 4.16. Tabel Jumlah Eugenvalue**

	Konsumen	Karyawan	Kepala bagian	Suplier	Jumlah	<b>EugenValue</b>
Konsumen	0,5011	0,4773	0,7890	0,3842	2,1515	4,2937
Karyawan	0,1670	0,1591	0,0877	0,2305	0,6443	4,0499
Kepala Bagian	0,1670	0,4773	0,2630	0,2305	1,1378	4,3265
Supplier	0,1002	0,0530	0,0877	0,0769	0,3177	4,1352
					<b>Jumlah</b>	16,8053
					<b>Rerata</b>	4,2013

$$\begin{aligned}
 \text{d. Max Eigene value} &= \frac{\text{JumlahEigenValue}}{N} \\
 &= \frac{4.2937 + 4.0499 + 4.3265 + 4.1352}{4} \\
 &= 4.2013
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{e. Consistency Index (CI)} &= \frac{\text{MaxEigenValue} - N}{N - 1} \\
 &= \frac{4.2013 - 4}{4 - 1} \\
 &= 0.0671
 \end{aligned}$$

f. Cari nilai *Random Index (RI)* (didapat dari Tabel)

Bila  $N = 4$ , maka  $RI$  (*Random Index*) = 0.9

$$\begin{aligned}
 \text{g. Consistency Ratio (CR)} &= \frac{CI}{RI} \\
 &= \frac{0.0671}{0.9} \\
 &= 0.0746
 \end{aligned}$$

Karena nilai  $CR < 0,1$ , dimana  $0.0746 < 0,1$ , maka kuesioner untuk perbandingan stakeholder pada level I dinyatakan *Valid* atau konsisten.

Setelah diketahui nilai *Eigenvalue* dan *Eigenvector* dari masing – masing stakeholdernya pada level I ,dilanjutkan lagi dengan penghitungan *Eigenvalue* dan *Eigenvector* untuk masing – masing KPI pada level II dengan metode penghitungan yang sama seperti diatas. Nilai selengkapnya dari masing – masing KPI dan Stakeholder dapat kita lihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.17.** Tabel Jumlah *Eigenvalue* Level I dan Level II

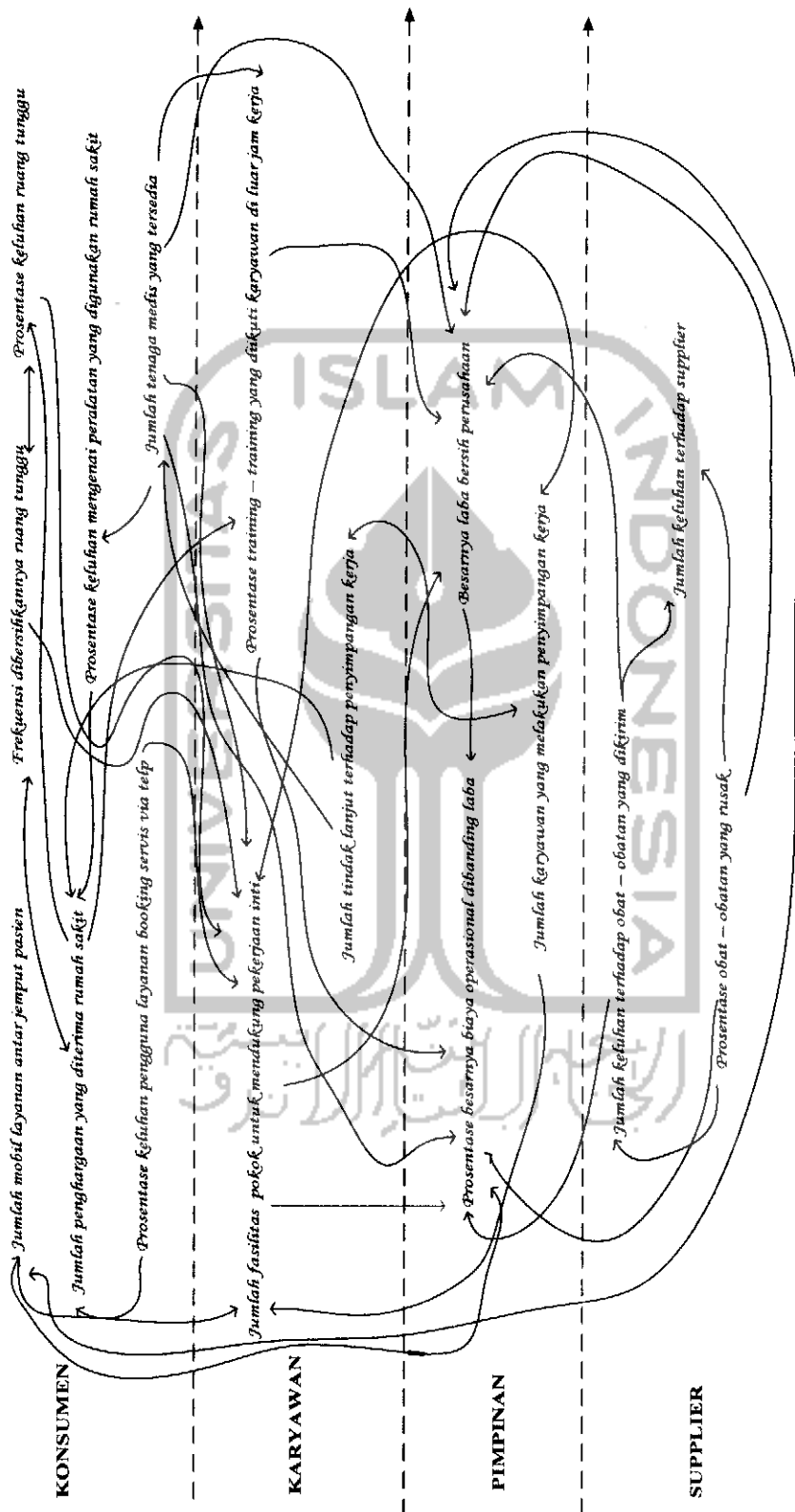
	Kinerja Perusahaan	<i>EugenVector</i>	<i>EugenValue</i>	
<b>LEVEL I</b>	<b>Stakeholder</b>	Konsumen	0,501082251	4,293736501
		Karyawan	0,159090909	4,049886621
		Kepala Bagian	0,262987013	4,326474623
		Supplier	0,076839827	4,135211268
	<b>Konsumen</b>	KPI 1	0,150000108	7,655238775
		KPI 2	0,167479099	7,797975972
		KPI 3	0,150000108	7,655238775
		KPI 4	0,150000108	7,655238775
		KPI 5	0,152998997	7,837331032



<b>LEVEL II</b>		KPI 6	0,155378259	7,688166668
		KPI 7	0,074143321	7,764653231
	<b>Karyawan</b>	KPI 8	0,491614907	3,058117498
		KPI 9	0,140062112	3,014781966
		KPI 10	0,118322981	3,014698163
	<b>Pimpinan</b>	KPI 11	0,405483405	3,033214709
		KPI 12	0,47955748	3,044132397
		KPI 13	0,114959115	3,010041841
		KPI 14	0,510533911	3,135669869
	<b>Supplier</b>	KPI 15	0,389321789	3,083024462
		KPI 16	0,1001443	3,0241526

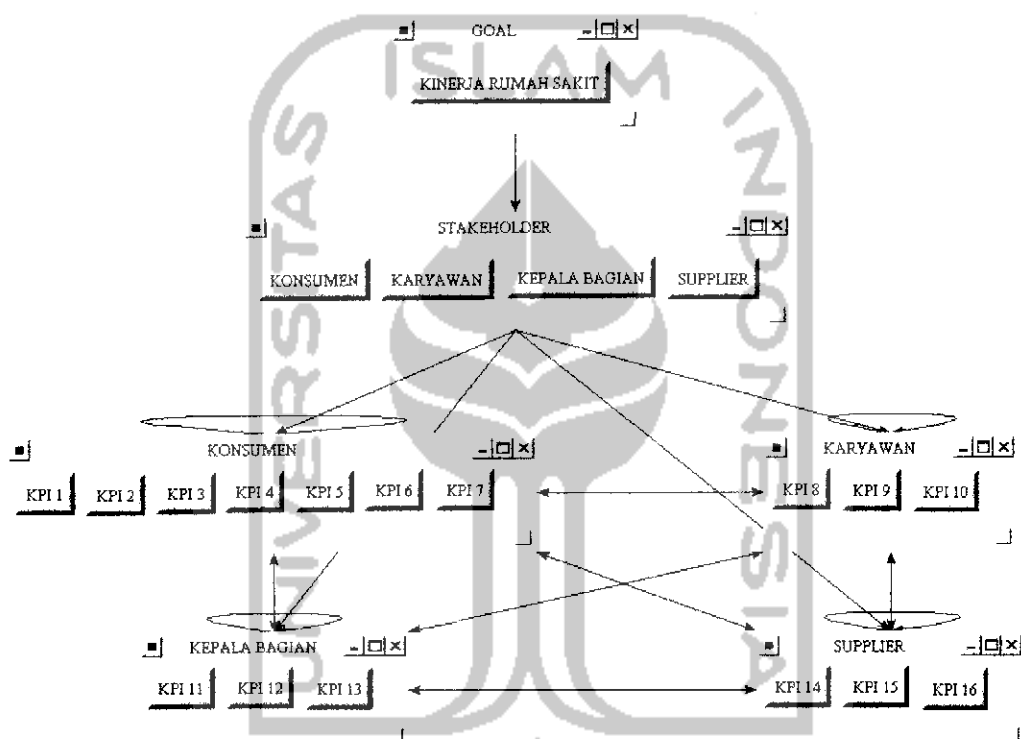
Setelah diketahui nilai *EigenVector* dan *EigenValue* untuk masing – masing KPI pada level II, seperti langkah perhitungan stakeholder pada level I, kemudian dicari nilai CR untuk masing – masing kriteria. Kriteria konsumen diperoleh nilai CR = 0,09116, kriteria karyawan diperoleh nilai CR = 0,02607, kriteria Kepala Bagian diperoleh nilai CR = 0,02601, serta kriteria Supplier diperoleh nilai CR = 0,07228. Karena untuk masing – masing kriteria nilai CR < 0.1, maka kuesioner untuk perbandingan masing – masing KPI pada level II dinyatakan *Valid* atau konsisten.

Sebelum memasuki ANP maka perlu ditentukan hubungan keterkaitan antara masing – masing Stakeholder dan KPI – KPInya yang digambarkan dalam sebuah strategi map sebagai berikut :



Gambar 4.2. Map Keterkaitan KPI Kinerja RSIA Sakina Idaman

Setelah *map Keterkaitan KPI* terbentuk, maka dapat dibuat sebuah model ANP menggunakan *software Super Decisions 1.6.0*, yang mana menggambarkan hubungan keterkaitan antar *Cluster* maupun *nodes*, seperti pada gambar berikut:



Gambar 4.4. Model ANP

*Keterangan Gambar:*

- Level 0 = Kinerja RSIA Sakina Idaman
- Level 1 = *Kriteria Stakeholder*
- Level 2 = *Sub Kriteria*

Pada gambar tersebut dapat kita lihat adanya sebuah keterkaitan umpan balik antara satu dengan yang lainnya, yaitu hubungan keterkaitan masing – masing elemen dalam subfaktor yang berbeda (*Cluster*) dan elemen – elemen didalam faktor itu (*nodes*) dimana pada akhirnya akan didapat hasil pembobotan masing – masing Sub kriteria atau disebut juga *Key Performance Indicator* (KPI).

Tabel berikut ini adalah hasil pembobotan masing – masing sub kriteria atau KPI, untuk output ANP selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

**Tabel 4.18.** Pembobotan Key Performance Indicator (KPI)

STAKEHOLDER	KPI	WEIGHT
KONSUMEN	KPI 1	0,022231
	KPI 2	0,014388
	KPI 3	0,009728
	KPI 4	0,142418
	KPI 5	0,098549
	KPI 6	0,06973
	KPI 7	0,28524
KARYAWAN	KPI 8	0,186164
	KPI 9	0,017223
	KPI 10	0,004046
KEPALA BAGIAN	KPI 11	0,02687
	KPI 12	0,065311
	KPI 13	0,023434
SUPPLIER	KPI 14	0,00314
	KPI 15	0,014548
	KPI 16	0,016981
JUMLAH		1

Berikut ini adalah perhitungan untuk menentukan bobot masing – masing kriteria:

$$\begin{aligned} \text{Konsumen} &= 0,022231 + 0,014388 + 0,009728 + 0,142418 + 0,098549 + \\ & \quad 0,098549 + 0,28524 \end{aligned}$$

$$= 0,642284$$

$$\text{Karyawan} = 0,186164 + 0,017223 + 0,004046$$

$$= 0,207433$$

$$\text{Kepala Bagian} = 0,02687 + 0,065311 + 0,023434$$

$$= 0,115615$$

$$\text{Supplier} = 0,00314 + 0,014548 + 0,016981$$

$$= 0,034669$$

#### 4.2.6 Pengukuran Kinerja RSIA Sakina Idaman

Langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap indikator – indikator dalam pengukuran kinerja Perusahaan dengan menggunakan metode OMAX. Metode OMAX ini terdiri atas beberapa bagian yang dapat dilihat dalam matrik berikut ini :

**Tabel 4.19.** Model Objective Matrix (OMAX)

Kriteria Perspektif		
Performance		
	10	Target Terbaik
	9	
	8	
	7	
	6	
Skala	5	
	4	
	3	Based Performance
	2	
	1	
	0	Target Terburuk
Score		
Weight		
Value		

Keterangan:

A. Blok Pendefinisian, terdiri dari:

1. *Kriteria Perspektif*, yaitu indikator – indikator atau kriteria yang menjadi ukuran prespektif yang akan diukur kinerjanya.
2. *Performansi sekarang*, yaitu nilai tiap perspektif berdasarkan pengukuran terakhir.

B. Blok Kuantitatif, terdiri dari:

1. *Skala*, yaitu angka – angka yang menunjukkan tingkat performansi dari pengukuran tiap kinerja prespektif. Terdiri dari 11 (sebelas) bagian dari 0 sampai 10. semakin besar skor, semakin baik kriterianya. Kesebelas level tersebut dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:
  - a. Level 0, yaitu nilai perspektif yang terburuk yang mungkin terjadi.
  - b. Level 3, yaitu nilai pencapaian pada tahun dimulainya pengukuran.
  - c. Level 10, yaitu nilai realistis yang diharapkan dapat dicapai pada tahun – tahun mendatang.
2. *Score*, yaitu nilai level dimana nilai pengukuran berada.
3. *Weight*, yaitu besarnya bobot dari tiap kriteria perspektif terhadap total kinerja.
4. *Value*, merupakan perkalian tiap skor dengan bobotnya.

Penilaian terhadap indikator – indikator pengukuran kinerja berdasarkan pada masing – masing tolok ukur diperoleh dengan cara mengalikan antara bobot dengan skornya. Sedangkan total value merupakan hasil penjumlahan dari seluruh nilai sctiap tolok ukur atau indikator yang ada.

Kriteria penilaian skor adalah sebagai berikut :

$0,00 \leq \text{Total pengukuran} \leq 3,00$  : Kinerja perusahaan kurang baik

$3,01 \leq \text{Total pengukuran} \leq 8,00$  : Kinerja perusahaan cukup baik

$8,01 \leq \text{Total pengukuran} \leq 10,00$  : Kinerja perusahaan baik

Contoh perhitungan :

KPI 1

➤ Level 0 = 0

➤ Level 3 = 1

➤ Level 10 = 2

Kenaikan level 1 dan 2 dilakukan dengan cara interpolasi, yaitu :

$$\frac{\text{Level 3} - \text{Level 0}}{3 - 0} = \frac{1 - 0}{3}$$

$$= 0.3333$$

Kenaikan level 4 sampai dengan level 9 dilakukan dengan cara interpolasi, yaitu :

$$\frac{\text{Level 10} - \text{Level 3}}{10 - 3} = \frac{5 - 2}{7}$$

$$= 0.4286$$

Hasil dari data pengukuran kinerja pada masing – masing tolak ukur (KPI) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.20. Data Kinerja RSIA Sakina Idaman

No	Key Performance Indicator (KPI)	Pencapaian			Target	
		2006	2007	0 (terburuk)	10 (terbaik)	
1	Jumlah mobil layanan antar jemput pasien	2	3	1	5	
2	Prosentase dibersihkannya ruang tunggu/hari	2 kali	3 kali	1 kali	4 kali	
3	Prosentase keluhan ruang tunggu	0%	0%	20%	0%	
4	Jumlah penghargaan yang diterima rumah sakit	0	3	0	5	
5	Prosentase keluhan mengenai peralatan yang digunakan rumah sakit	0%	0%	25%	0%	
6	Prosentase keluhan pengguna layanan <i>booking</i> servis via telp	15%	10%	20%	0%	
7	Jumlah tenaga medis yang tersedia	19 orang	29 orang	10 orang	35 orang	
8	Jumlah fasilitas pokok untuk mendukung pekerjaan inti	25	40	10	50	
9	Prosentase training – training yang diikuti karyawan di luar jam kerja	10%	25%	5%	35%	
10	Jumlah tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja	0	0	1	0	
11	Prosentase biaya operasional dibandingkan laba bersih perusahaan	66.86%	78.71%	360%	17.5%	
12	Besarnya laba bersih perusahaan	Rp 875.000.000	Rp 1.855.000.000	Rp 500.000.000	Rp 2.000.000.000	
13	Jumlah karyawan yang melakukan penyimpangan kerja	0	0	1	0	
14	Jumlah keluhan terhadap obat – obatan yang dikirim	15	10	20	0	
15	Prosentase keluhan terhadap supplier	15%	10%	15%	0%	
16	Prosentase obat – obatan yang rusak	5%	3%	5%	0%	



Tabel 4.21. Hasil Pengukuran Kinerja RSIA Sakina Idaman KPI 1 sampai KPI 9

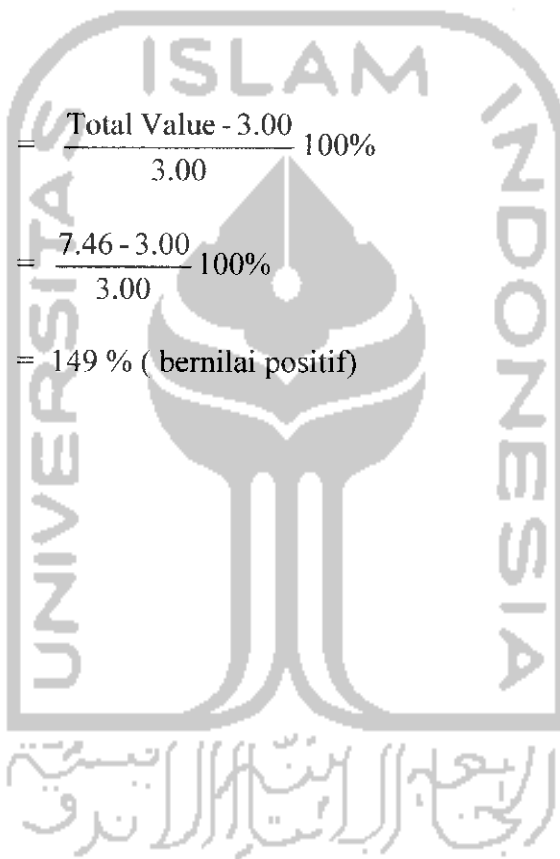
Kriteria	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9
<b>Performance</b>	3	3 kali	0%	3	0%	10%	29orang	40	25%
	5	4 kali	0%	5	0%	0%	35 orang	50	35%
	4,57	3,71kali	0%	4,29	0%	2,1%	32 orang	46,43	31,43%
	4,14	3,43 kali	0%	3,57	0%	4,3%	30 orang	42,86	27,86%
	3,71	3,14 kali	0%	2,86	0%	6,4%	28 orang	39,29	24,29%
	3,29	2,86 kali	0%	2,14	0%	8,6%	26 orang	35,71	20,71%
<b>Score</b>	2,86	2,57 kali	0%	1,43	0%	10,71%	24 orang	32,14	17,14%
	2,43	2,29 kali	0%	0,71	0%	13%	21 orang	28,57	13,57%
	2	2 kali	0%	0	0%	15%	19orang	25	10%
	1,666	1,67 kali	6,67%	0	8,33	16,67%	16 orang	20	8,33%
	1,333	1,33 kali	13,33%	0	16,66	18,33%	13 orang	15	6,66%
	1	1 kali	20%	0	25%	20%	10 orang	10	5%
<b>Score</b>	5	7	10	7	10	5	8	7	7
<b>Weight</b>	0,022231	0,014388	0,009728	0,142418	0,098549	0,06973	0,28524	0,186164	0,017223
<b>Value</b>	0,111155	0,100716	0,09728	0,996926	0,98549	0,34865	2,28192	1,303148	0,120561

Tabel 4.22. Hasil Pengukuran Kinerja RSIA Sakina Idaman KPI 10 sampai KPI 16

Kriteria	KPI 10	KPI 11	KPI 12	KPI 13	KPI 14	KPI 15	KPI 16
<b>Perspektif</b>							
<b>Performance</b>	0	78,71%	Rp 1.855.000.000	0	10	10%	3%
	10	17,5%	Rp 2.000.000.000	0	0	0%	0%
	9	24,55%	Rp1.839.285.714	0	2,14	2,14%	0,71%
	8	31,60%	Rp1.678.571.429	0	4,3	4,3%	1,43%
	7	38,65%	Rp1.517.857.143	0	6,43	6,43%	2,14%
	6	45,71%	Rp1.357.142.857	0	8,57	8,57%	2,86%
<b>Score</b>	0	52,76%	Rp1.196.428.571	0	10,71	10,71%	3,6%
	4	59,81%	Rp1.035.714.286	0	12,856	12,86%	4,3%
	3	66,86%	Rp 875.000.000	0	15	15%	5%
	2	164,57%	Rp750.000.000	0,333	16,67	15%	5%
	1	262,3%	Rp625.000.000	0,667	18,33	15%	5%
	0	360%	Rp 500.000.000	1	20	15%	5%
<b>Score</b>	10	3	9	10	5	5	5
<b>Weight</b>	0,004046	0,02687	0,065311	0,023434	0,00314	0,014548	0,016981
<b>Value</b>	0,04046	0,08061	0,587799	0,23434	0,0157	0,07274	0,084905

$$\begin{aligned}
 \text{Total value} &= 0,111155 + 0,100716 + 0,09728 + 0,996926 + 0,98549 + \\
 & 0,34865 + 2,28192 + 1,303148 + 0,120561 + 0,04046 + \\
 & 0,08061 + 0,587799 + 0,23434 + 0,0157 + 0,07274 + \\
 & 0,084905 \\
 &= 7,46
 \end{aligned}$$

Indeks Perbaikan (IP)

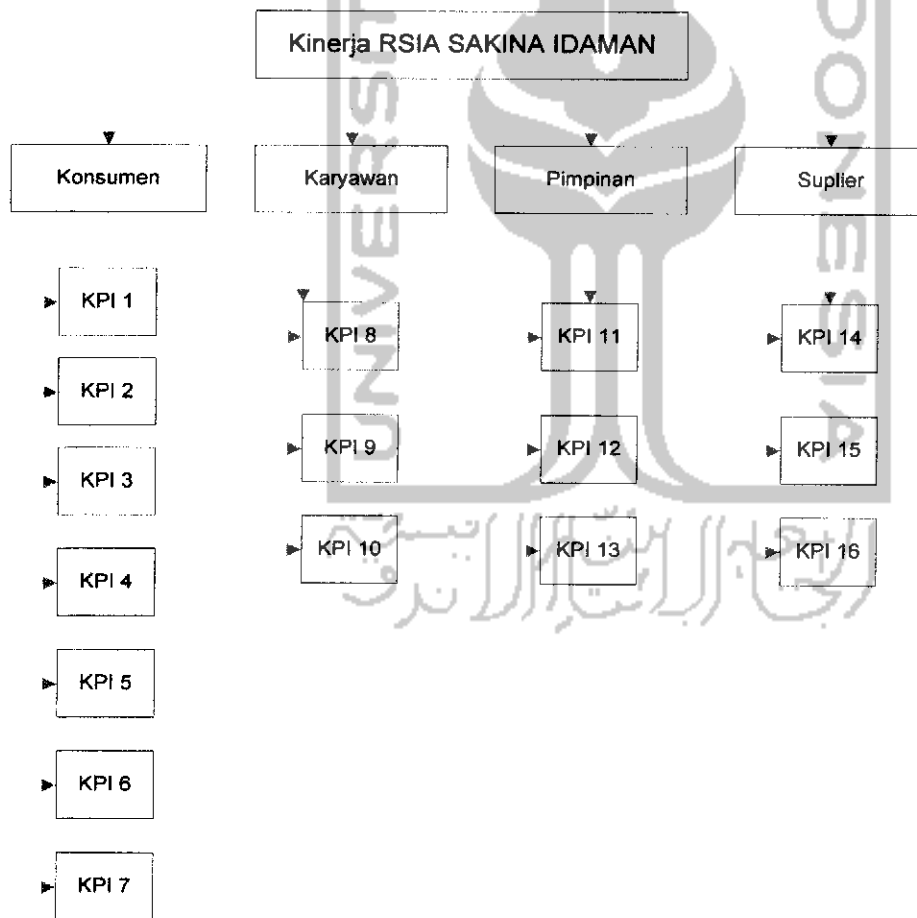
$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Total Value} - 3.00}{3.00} 100\% \\
 &= \frac{7.46 - 3.00}{3.00} 100\% \\
 &= 149 \% \text{ ( bernilai positif) }
 \end{aligned}$$


## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Pembagian KPI RSIA Sakina Idaman setelah Eliminasi

Adapun hierarki pengukuran kinerja RSIA Sakina Idaman yang merupakan hasil dari usulan peneliti dimana penentuan level 1 strukturisasi didasarkan jenis *stakeholder* dan level 2 berdasarkan KPI adalah sebagai berikut:



**Gambar 5.1.** Struktur hierarki pengukuran tingkat kinerja RSIA Sakina Idaman

Keterangan Gambar Key Performance Indicator (KPI):

**a. Konsumen (Pasien)**

1. Jumlah mobil layanan antar jemput pasien
2. Frekuensi dibersihkannya ruang tunggu
3. Prosentase keluhan ruang tunggu
4. Jumlah penghargaan yang diterima rumah sakit
5. Prosentase keluhan mengenai peralatan yang digunakan rumah sakit
6. Prosentase keluhan pengguna layanan *booking* servis via telp
7. Jumlah tenaga medis yang tersedia

**b. Karyawan**

8. Jumlah fasilitas pokok untuk mendukung pekerjaan inti
9. Prosentase training – training yang diikuti karyawan di luar jam kerja
10. Jumlah tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja

**c. Pimpinan (Kepala Bagian)**

11. Prosentase biaya operasional dibandingkan laba bersih perusahaan
12. Besarnya laba bersih perusahaan
13. Jumlah karyawan yang melakukan penyimpangan kerja

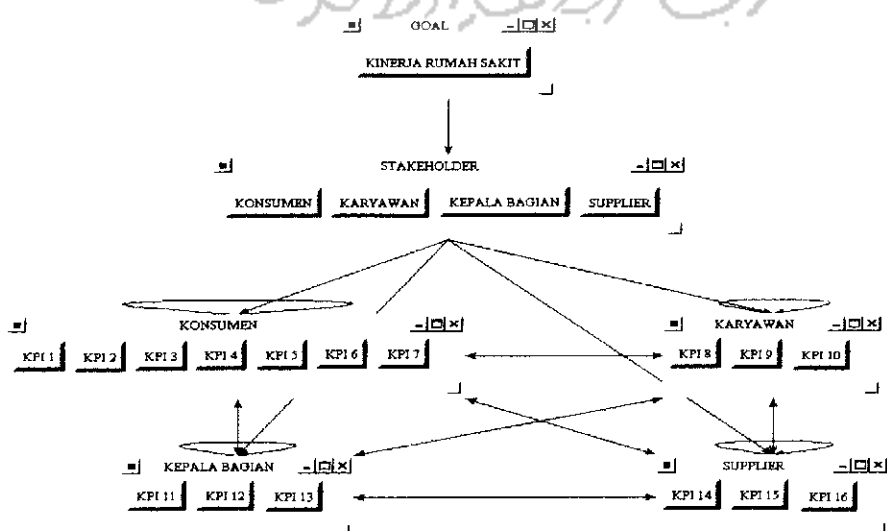
**d. Supplier**

14. Jumlah keluhan terhadap obat – obatan yang dikirim
15. Jumlah keluhan terhadap supplier
16. Prosentase obat – obatan yang rusak

## 5.2 Analisa Perhitungan Berdasarkan hasil Konsistensi dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Setelah dilakukan penyebaran kuisisioner berpasangan antar Stakeholder didapatkan hasil bahwa nilai  $CR < 0,1$ , dimana  $0,0746 < 0,1$ , maka kuisisioner untuk perbandingan stakeholder pada level I dinyatakan *Valid* atau konsisten. Sedangkan untuk perbandingan antar KPI, Setelah diketahui nilai *EigenVector* dan *EigenValue* untuk masing – masing KPI pada level II, seperti langkah perhitungan stakeholder pada level I, kemudian dicari nilai CR untuk masing – masing kriteria. Kriteria konsumen diperoleh nilai  $CR = 0,09116$ , kriteria karyawan diperoleh nilai  $CR = 0,02607$ , kriteria Kepala Bagian diperoleh nilai  $CR = 0,02601$ , serta kriteria Supplier diperoleh nilai  $CR = 0,07228$ . Karena untuk masing – masing kriteria nilai  $CR < 0.1$ , maka kuisisioner untuk perbandingan masing – masing KPI pada level II dinyatakan *Valid* atau konsisten.

## 5.3 Analisa Perhitungan Berdasarkan Hasil Pembobotan dengan *Analytic Network Process (ANP)*.



### 5.3.1 Analisa Hasil Pembobotan Kriteria

Analisa kriteria ini untuk mengetahui bobot setiap kriteria sehingga dapat diketahui kriteria yang memiliki bobot terbesar, maka mempunyai kepentingan yang dominan. Untuk menentukannya, yaitu dengan pembobotan menggunakan metode *Analytic Network Process (ANP)*.

Kriteria konsumen memiliki bobot 0,642284 atau 64,23%, kriteria ini mempunyai bobot yang paling besar dibanding dengan kriteria yang lain, sehingga kriteria ini mempunyai tingkat kepentingan dominan dalam penentuan tingkat kinerja RSIA Sakina Idaman dibanding kriteria yang lain. Selanjutnya kriteria Karyawan mempunyai bobot 0,207433 atau 20,74%, kriteria ini menempati urutan kedua setelah kriteria konsumen. Kriteria Pimpinan mempunyai bobot 0,115615 atau 11,56%, kriteria ini menempati urutan ketiga. Selanjutnya kriteria Supplier memiliki bobot 0,034669 atau 3,47%, kriteria ini menempati urutan keempat yaitu urutan terakhir.

Dari hasil pembobotan kriteria ini menunjukkan bahwa RSIA Sakina Idaman harus lebih mengutamakan kepentingan konsumen untuk mewujudkan keberhasilan kinerja perusahaan, karena kriteria konsumen memiliki tingkat kepentingan yang dominan, tetapi pada dasarnya tidak mengabaikan kriteria yang lainnya, karena semua kriteria itu merupakan penunjang dari kesuksesan kinerja RSIA Sakina Idaman.

### 5.3.2 Analisa Hasil Pembobotan Masing-masing Sub Kriteria atau KPI

Berikut ini adalah daftar bobot masing-masing Key Performance Indicator (KPI) berdasarkan urutannya dari yang terbesar sampai yang terkecil :

Tabel 5.1. Bobot masing – masing KPI

No. Urut	KPI	Keterangan	BOBOT
1	KPI 7	Jumlah tenaga medis yang tersedia	0,28524
2	KPI 8	Jumlah fasilitas pokok untuk mendukung pekerjaan inti	0,186164
3	KPI 4	Jumlah penghargaan yang diterima rumah sakit	0,142418
4	KPI 5	Prosentase keluhan mengenai peralatan yang digunakan rumah sakit	0,098549
5	KPI 6	Prosentase keluhan pengguna layanan <i>booking</i> servis via telp	0,06973
6	KPI 12	Besarnya laba bersih perusahaan	0,065311
7	KPI 11	Prosentase biaya operasional dibandingkan laba bersih perusahaan	0,02687
8	KPI 13	Jumlah karyawan yang melakukan penyimpangan kerja	0,023434
9	KPI 1	Jumlah mobil layanan antar jemput pasien	0,022231
10	KPI 9	Prosentase training – training yang diikuti karyawan di luar jam kerja	0,017223
11	KPI 16	Prosentase obat – obatan yang rusak	0,016981
12	KPI 15	Jumlah keluhan terhadap supplier	0,014548
13	KPI 2	Frekuensi dibersihkannya ruang tunggu	0,014388
14	KPI 3	Prosentase keluhan ruang tunggu	0,009728
15	KPI 10	Jumlah tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja	0,004046
16	KPI 14	Jumlah keluhan terhadap obat – obatan yang dikirim	0,00314



Dari Tabel 5.1. dapat dilihat bahwa untuk bobot masing – masing Key Performance Indikator perbandingannya tidak terlalu jauh atau merata antara nilai KPI satu dengan yang lainnya. Ini berarti bobot – bobot KPI yang ada pada RSIA Sakina Idaman dapat dikatakan baik. Urutan dari bobot tertinggi adalah sebagai berikut: Urutan pertama KPI 7 yaitu Jumlah tenaga medis yang tersedia memiliki bobot yang paling besar yaitu 0.28524, berarti bahwa KPI 7 memiliki tingkat kepentingan yang paling tinggi dibandingkan dengan KPI yang lain. Kedua adalah KPI 8 yaitu Jumlah fasilitas pokok untuk mendukung pekerjaan inti memiliki bobot 0.186164, dimana tidak jauh berbeda dengan bobot KPI 7. Ketiga KPI 4 yaitu Jumlah penghargaan yang diterima rumah sakit memiliki bobot 0.142418, dimana agak jauh berbeda dengan bobot KPI sebelumnya. Keempat KPI 5 yaitu Prosentase keluhan mengenai peralatan yang digunakan rumah sakit memiliki bobot 0.098549, dimana jauh berbeda dengan bobot KPI 7 dan KPI 8 serta tidak jauh berbeda dengan bobot KPI 4. Kelima KPI 6 yaitu Prosentase keluhan pengguna layanan *booking* servis via telp memiliki bobot 0.06973. Keenam KPI 12 yaitu Besarnya laba bersih perusahaan memiliki bobot 0.65311. Ketujuh KPI 11 yaitu Besarnya biaya operasional yang dibutuhkan memiliki bobot 0.02687. kedelapan KPI 13 yaitu Jumlah karyawan yang melakukan penyimpangan kerja memiliki bobot 0.023434. Kesembilan KPI 1 yaitu Jumlah mobil layanan antar jemput pasien memiliki bobot 0,022231. Kesepuluh KPI 9 yaitu Prosentase training – training yang diikuti karyawan di luar jam kerja memiliki bobot 0.017223. Kesebelas KPI 16 yaitu Prosentase obat – obatan yang rusak memiliki bobot 0.016981. Keduabelas KPI 15 yaitu Jumlah keluhan terhadap supplier memiliki bobot 0.014548.

Ketigabelas KPI 2 yaitu Jadwal membersihkan ruang tunggu memiliki bobot 0.014388. Keempatbelas KPI 3 yaitu Prosentase keluhan ruang tunggu memiliki bobot 0.009728. Kelimabelas KPI 10 yaitu Jumlah tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja memiliki bobot 0.004046, dan yang terakhir Keenambelas KPI 14 yaitu Jumlah keluhan terhadap obat – obatan yang dikirim memiliki bobot 0.00314, berarti mempunyai tingkat kepentingan yang paling rendah dibandingkan dengan yang lain, tetapi KPI 14 pada dasarnya tetap mempunyai pengaruh dari kesuksesan kinerja RSIA Sakina Idaman.

#### **5.4 Analisa Penilaian Kinerja RSIA Sakina Idaman**

Analisa penilaian kinerja RSIA Sakina Idaman dengan menggunakan Objective Matrix (OMAX) secara keseluruhan dari masing-masing Key Performance Indicator (KPI), didapat total value sebesar 7.41 dan berada pada kisaran  $3,01 \leq \text{Total pengukuran} \leq 8,00$  yang berarti bahwa kinerja RSIA Sakina Idaman cukup baik. Sedangkan indeks perbaikannya yaitu sebesar 147 % yang bernilai positif, berarti menunjukkan bahwa pelaksanaan kinerja RSIA Sakina Idaman mengalami peningkatan yang cukup tinggi dari tahun sebelumnya.

## BAB VI

### KESIMPULAN dan SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

1. Dari hasil pembobotan kriteria menunjukkan bahwa RSIA Sakina Idaman harus lebih mengutamakan kepentingan konsumen untuk mewujudkan keberhasilan kinerja perusahaan, karena kriteria Konsumen memiliki tingkat kepentingan yang paling dominan, yaitu sebesar 64,23 %, tetapi pada dasarnya tidak mengabaikan kriteria yang lainnya, karena semua kriteria itu merupakan penunjang dari kesuksesan kinerja RSIA Sakina Idaman, seperti kriteria karyawan sebesar 20,74%, kriteria pimpinan sebesar 11,56%, dan kriteria supplier sebesar 3,47%. Sedangkan dari 16 Key Performance Indicator (KPI) didapatkan KPI 7, KPI 8 dan KPI 4 yang mempunyai tingkat kepentingan dominan karena masing – masing memiliki bobot besar dan nilainya tidak jauh berbeda, dimana KPI 7 yaitu Jumlah tenaga medis yang tersedia memiliki prosentase yang paling besar yaitu 28,52%, Kedua adalah KPI 8 yaitu Jumlah fasilitas pokok untuk mendukung pekerjaan inti sebesar 18,62%, dan yang ketiga KPI 4 yaitu Jumlah penghargaan yang diterima rumah sakit sebesar 14,24%.
2. Hasil perhitungan total value untuk mengukur kinerja RSIA Sakina Idaman selama periode 2006 yaitu sebesar 7.46 dan berada pada kisaran  $3,01 \leq \text{Total}$

pengukuran  $\leq 8,00$  yang berarti bahwa kinerja RSIA Sakina Idaman cukup baik. Sedangkan indeks perbaikannya yaitu sebesar 149 % yang bernilai positif, berarti menunjukkan bahwa pelaksanaan kinerja RSIA Sakina Idaman mengalami peningkatan yang cukup besar dari tahun sebelumnya, hal ini mungkin dikarenakan adanya perubahan sistem dan manajemen, yaitu perpindahan dari klinik bersalin di tahun 2006 menjadi Rumah Sakit Ibu dan Anak pada tahun 2007.

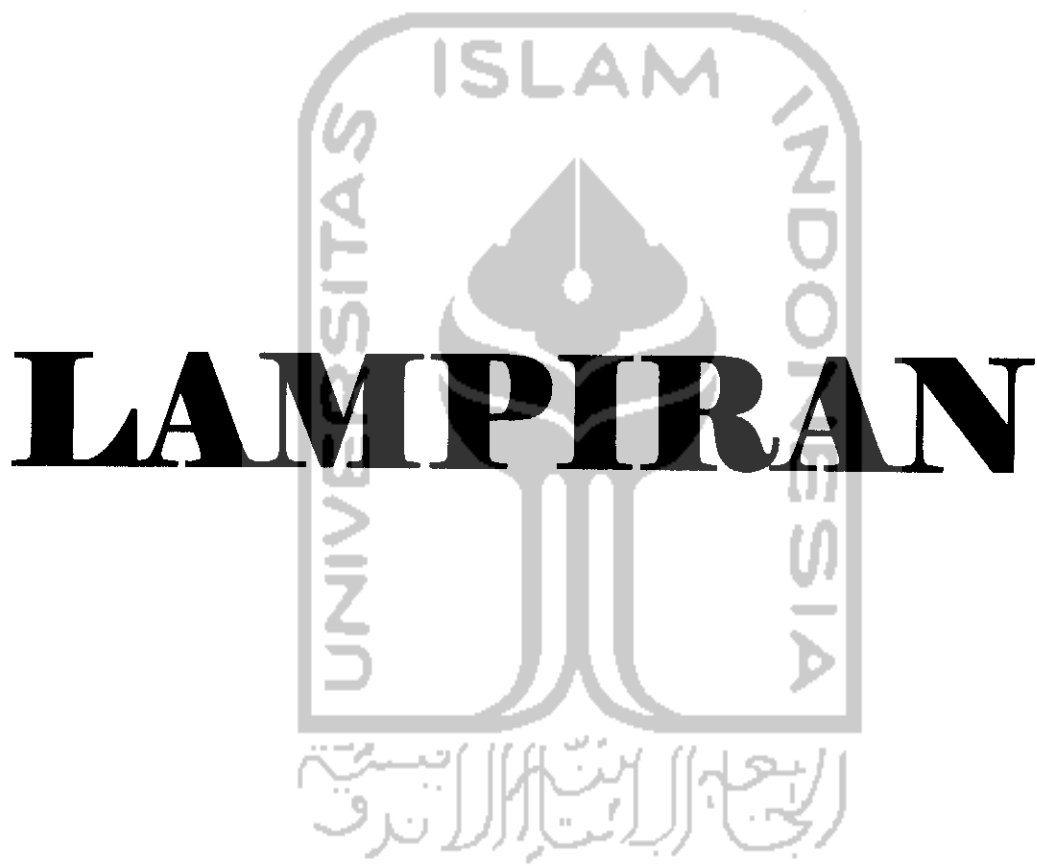
## 6.2 Saran

RSIA Sakina Idaman sebaiknya harus lebih mengutamakan kepentingan konsumen terutama yang berkaitan dengan adanya Dokter, bidan serta perawat yang ada mampu memenuhi kebutuhan Pasien, Adanya fasilitas yang mendukung pekerjaan, dan Reputasi Rumah Sakit. Dengan cara menambah jumlah tenaga medis yang tersedia, menambah jumlah fasilitas pokok yang akan mendukung pekerjaan inti, serta tetap menjaga nama baik rumah sakit yang bisa dibuktikan dengan adanya penghargaan sebagai rumah sakit yang baik, akan mewujudkan tingkat kepuasan konsumen yang lebih tinggi, tetapi pada dasarnya RSIA Sakina Idaman sebaiknya juga tidak mengabaikan kriteria yang lainnya, karena semua kriteria merupakan penunjang dari peningkatan kinerja RSIA Sakina Idaman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin and Russel. 1993. , Simamora, Henry. 2004. Alwi, Syafarudin. 2001.  
*Pengertian kinerja.* (On-line) Available at <http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>
- Gronross, Christian.1990. *Pengertian Jasa.* (On-line) Available at  
<http://id.wikipedia.org/wiki/jasa>  
[http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_kinerja](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_kinerja)
- Irawan, Hamdi.2002. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan.* Jakarta : PT Elex Media Computindo
- Kaplan, Robert S, dan Norton, David P. 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* Terjemahan : Michael Hammer. Jakarta : Erlangga.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2000. *Dasar - Dasar Pemasaran (Principles of Marketing),* Jakarta : PT. INDEX kelompok Gramedia.
- Neely, A.D., and Adams, C.A (a), 2000. *Perspectives on Performances: The Performance Prism,* Centre for Business Performance, Cranfield School of Management,UK.  
[www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/downloads/prismarticle.pdf](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/downloads/prismarticle.pdf)
- Neely, A.D., and Adams, C.A (b), 2000. *The Performance Prism in Practice,* Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.  
[www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/](http://www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/)
- Parasuraman, A.et.al. 1998. *Servqual : A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of sevice Quality.* Dalam Journal of retailing
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction, Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Plus Analistik Kasus PLN-JP,* Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rebecca L.Morgan.2003. *Melayani Pelanggan Kecewa.* Jakarta : Victory Jaya Abadi
- Riggs, James L. 1987. *Productivity System Planning, Analysis Control.* New York : Jhon Willey and Sons.
- Rivai Veithzal, MB. 2005. *Performance Appraisal.* Jakarta : Rajagrafindo Persada
- Saaty, Thomas L. 1999. *Fundamental of The Analytic Network Proces.* 322 Mervis Hall University of Pittsburgh, USA. Jurnal ISAHp, Agustus 14.

- Saaty, Thomas L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin; Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Komplek*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Saaty, Rozann W. 2003. *Making In Complex Environment; The Analytic Hierarchy Process (AHP) for Decision Making and The Analytic Network Process (ANP) for Decision Making with Dependence and Feedback*. Embry Riddle Aeronautical University, Daytona Beach, Florida.
- Sukandarrumidi. 2002. *Metodologi Penelitian;Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno, Hadi. 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen, Angket, Tes dan Skala Nilai Basics*. Jogjakarta : Andi Offset.
- Vanany, I. 2003. *Aplikasi Analytic Network Process (ANP) pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada PT. X)*, Jurnal Teknik Industri Volume. 5, No. 1, 50– 62, Juni. [www.petra.ac.id/~puslit/journals/request](http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/request).
- Vanany, I., dan Tanukhidah, D. 2004. *Perancangan Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus Pada Hotel X)*, Jurnal Teknik Industri Vol. 6, No. 2, Desember: 148 – 155
- Wright, lauren K, & Lovelock, Christopher H. 2005. *Manajemen Pemasaran Jasa*, Alih Bahasa : Agus Widyantoro. Jakarta : Indeks
- Zeitaml, Valerie, & Bitner, Marijo.1996..*Service Marketing*. New York:Mc-Graw Hill



*Lampiran 1*

**KUISIONER KEPUASAN DAN KONTRIBUSI MASING-MASING STAKEHOLDER**

**1. Konsumen (Customer)**

**Petunjuk pengisian:** Lingkarilah salah satu nilai yang anda pilih untuk masing-masing pertanyaan, dengan kriteria sebagai berikut:

**Kepuasan:**

Nilai 1: Tidak Puas  
Nilai 2: Kurang Puas

Nilai 3: Netral  
Nilai 4: Puas

Nilai 5: Sangat Puas

**Kontribusi:**

Nilai 1: Tidak Penting  
Nilai 2: Kurang Penting

Nilai 3: Netral  
Nilai 4: Penting  
Nilai 5: Sangat Penting

No	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai	Kepentingan (Contribution)	Nilai
1	Lokasi yang mudah dicapai	1 2 3 4 5	Memudahkan Pasien untuk datang apabila ada keadaan yang mendadak	1 2 3 4 5
2	Adanya keindahan, kebersihan, dan kenyamanan ruang tunggu	1 2 3 4 5	Menghilangkan kejenuhan dalam menunggu	1 2 3 4 5
3	Adanya fasilitas bacaan majalah dan televisi	1 2 3 4 5	Sembari menunggu giliran juga dapat menambah wawasan	1 2 3 4 5
4	Tersedianya fasilitas fisik (Mushola/Toilet/Kantin)	1 2 3 4 5	Terpenuhi kebutuhan pribadi pasien dan keluarga	1 2 3 4 5
5	Penataan interior ruangan yang nyaman dan menarik	1 2 3 4 5	Pasien yang membawa anak kecil dapat juga bermain diruang tunggu.	1 2 3 4 5



6	Adanya suasana islami dan kekeluargaan	1 2 3 4 5	Pasien merasa tenang dan nyaman berada di Rumah Sakit	1 2 3 4 5
7	Reputasi Rumah Sakit	1 2 3 4 5	Kepercayaan pasien pada RS lebih tinggi dibanding rumah sakit lain	1 2 3 4 5
8	Penggunaan peralatan yang canggih dalam pemeriksaan maupun perawatan	1 2 3 4 5	Puas atas hasil perawatan yang cepat dan terjamin	1 2 3 4 5
9	Adanya jaminan perawatan	1 2 3 4 5	Kepercayaan pasien dan keluarga atas hasil perawatannya	1 2 3 4 5
10	Adanya kecepatan dalam memberikan pelayanan	1 2 3 4 5	Tidak banyak membuang waktu pasien untuk menunggu	1 2 3 4 5
11	Adanya konfirmasi & kejelasan rincian biaya keseluruhan perawatan	1 2 3 4 5	Memberikan transparansi untuk pasien agar pasien tidak merasa terbebani	1 2 3 4 5
12	Adanya layanan booking service	1 2 3 4 5	Tidak banyak membuang – buang waktu pasien untuk menunggu.	1 2 3 4 5
13	Adanya kemudahan untuk menyampaikan keluhan kepada pihak manajemen Rumah Sakit	1 2 3 4 5	Sikap loyalitas yang tinggi terhadap Rumah Sakit	1 2 3 4 5
14	Adanya kesigapan dalam menanggapi keluhan Pasien	1 2 3 4 5	Sikap loyalitas yang tinggi terhadap Rumah Sakit	1 2 3 4 5
15	Adanya Dokter, bidan serta perawat yang ada mampu memenuhi kebutuhan Pasien	1 2 3 4 5	Pasien merasa terpuaskan atas keluhan – keluhan kehamilan	1 2 3 4 5

16	Penampilan pegawai yang bersih dan menarik	1 2 3 4 5	Terkesan enak dan berwibawa untuk dilihat oleh pasien	1 2 3 4 5
17	Adanya keramahan pegawai dalam melayani Pasien	1 2 3 4 5	Pasien merasa diperhatikan	1 2 3 4 5
18	Diberikannya pengetahuan tentang perawatan bayi	1 2 3 4 5	Bermanfaat sekali bagi Pasien yang baru pertama kali memiliki bayi	1 2 3 4 5
19	Kenyamanan sarana parkir	1 2 3 4 5	Kepercayaan meninggalkan kendaraan pribadinya dalam waktu lama	1 2 3 4 5



## 2.Karyawan (Employee)

**Petunjuk pengisian:** Lingkarilah salah satu nilai yang anda pilih untuk masing-masing pertanyaan, dengan kriteria sebagai berikut:

### Kepuasan:

**Nilai 1:** Tidak Puas  
**Nilai 2:** Kurang Puas  
**Nilai 3:** Netral  
**Nilai 4:** Puas  
**Nilai 5:** Sangat Puas

### Kontribusi:

**Nilai 1:** Tidak Penting  
**Nilai 2:** Kurang Penting  
**Nilai 3:** Netral  
**Nilai 4:** Penting  
**Nilai 5:** Sangat Penting

No	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai	Kepentingan (Contribution)	Nilai
1	Adanya fasilitas yang mendukung pekerjaan	1 2 3 4 5	Mengoptimalkan kerja dengan fasilitas yang disediakan	1 2 3 4 5
2	Diberikannya kesempatan untuk terlibat dalam pelaksanaan kebijakan perusahaan	1 2 3 4 5	Adanya dorongan untuk mengoptimalkan kerja setelah kebijakan perusahaan bagian dari keterlibatan karyawan	1 2 3 4 5
3	Adanya kebebasan untuk berhubungan dan berkomunikasi dengan atasan	1 2 3 4 5	Dapat terjalin komunikasi yang baik dan pada akhirnya bekerja dengan lebih baik	1 2 3 4 5
4	Adanya kepuasan dengan kondisi tempat kerja	1 2 3 4 5	Meningkatkan konsentrasi dalam bekerja	1 2 3 4 5
5	Diadakannya evaluasi jabatan	1 2 3 4 5	Mengoptimalkan setiap aktivitas yang dikerjakan	1 2 3 4 5
6	Adanya pendapatan yang sesuai dan peningkatan secara kontinyu	1 2 3 4 5	Melaksanakan segala aktivitas perusahaan dengan baik dan terpacu untuk lebih baik lagi.	1 2 3 4 5

7	Adanya SDM yang produktif & loyalitas yang tinggi	1 2 3 4 5	Selalu perhatian terhadap absensi, kedisiplinan kerja dan salary	1 2 3 4 5
8	Adanya pemberian penghargaan atas prestasi kerja	1 2 3 4 5	Meningkatkan motivasi kerja	1 2 3 4 5
9	Diadakannya Training - training di luar jam kerja perusahaan (Rumah Sakit)	1 2 3 4 5	Mengikuti training dengan baik	1 2 3 4 5
10	Adanya tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja	1 2 3 4 5	Memperhatikan setiap aktivitas yang dikerjakan	1 2 3 4 5
11	Adanya jaminan sosial kerja dan kesehatan	1 2 3 4 5	Mengoptimalkan kerja karena kondisi lebih aman	1 2 3 4 5
12	Diadakannya evaluasi kerja	1 2 3 4 5	Mengoptimalkan setiap aktivitas yang dikerjakan untuk mendapatkan hasil yang maksimal	1 2 3 4 5

### 3. Pimpinan

**Petunjuk pengisian:** Lingkarkanlah salah satu nilai yang anda pilih untuk masing-masing pertanyaan, dengan kriteria sebagai berikut:

**Kepuasan:**

Nilai 1: Tidak Puas  
Nilai 2: Kurang Puas

Nilai 3: Netral  
Nilai 4: Puas

Nilai 5: Sangat Puas

**Kontribusi:**

Nilai 1: Tidak Penting  
Nilai 2: Kurang Penting  
Nilai 3: Netral  
Nilai 4: Penting  
Nilai 5: Sangat Penting

No	Kepuasan (satisfaction)	Nilai	Kepentingan (contribution)	Nilai
1	Pemakaian dana operasional Rumah sakit dengan sebaik-baiknya (sesuai dengan budget)	1 2 3 4 5	Menyediakan dana untuk kegiatan operasional Rumah sakit	1 2 3 4 5
2	Pelaporan neraca rugi laba yang transparan	1 2 3 4 5	Memberikan keputusan terhadap langkah pengalokasian dana selanjutnya	1 2 3 4 5
3	Pemantauan dan pengawasan terhadap kelengkapan Rumah sakit	1 2 3 4 5	Menjamin ketersediaannya peralatan medis yang dibutuhkan	1 2 3 4 5
4	Pemantauan dan pengawasan terhadap keahlian dari dokter dan perawat	1 2 3 4 5	Menjamin kualitas dari masing-masing karyawan sesuai dengan standart perusahaan (Rumah sakit)	1 2 3 4 5

#### 4. Supplier

**Petunjuk pengisian:** Lingkarkanlah salah satu nilai yang anda pilih untuk masing-masing pertanyaan, dengan kriteria sebagai berikut:

#### Kepuasan:

Nilai 1: Tidak Puas  
Nilai 2: Kurang Puas  
Nilai 3: Netral  
Nilai 4: Puas

Nilai 5: Sangat Puas

#### Kontribusi:

Nilai 1: Tidak Penting  
Nilai 2: Kurang Penting  
Nilai 3: Netral  
Nilai 4: Penting

Nilai 5: Sangat Penting

No	Kepuasan (satisfaction)	Nilai	Kontribusi (contribution)	Nilai
1	Kepercayaan terhadap semua obat yang diantar/dikirim	1 2 3 4 5	Tersedianya obat-obatan yang sesuai dengan standart rumah sakit	1 2 3 4 5
2	Adanya hubungan dan komunikasi yang baik serta transparan (antara pihak rumah sakit dan supplier)	1 2 3 4 5	Terjalin hubungan kerja yang harmonis dan transparan	1 2 3 4 5
3	Lead time yang cukup antara waktu pemesanan s/d pengiriman	1 2 3 4 5	Menyediakan obat-obatan tepat pada waktunya	1 2 3 4 5
4	Adanya toleransi besar terhadap produk yang cacat (bila kemungkinan terjadi)	1 2 3 4 5	Menyediakan obat-obatan dengan kualitas yang baik atau bila rusak pada saat pengiriman	1 2 3 4 5

DATA HASIL PENYEBARAN KUISIONER KEPUASAN DAN KONTRIBUSI MASING-MASING STAKEHOLDER

1. Konsumen

Kepuasan Konsumen

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
1	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4
3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	5	3	4	4	5	4	5	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
5	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	4
6	3	4	3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	5
7	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
8	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3	5
9	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5
10	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
12	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
14	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
17	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
19	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5
20	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	3	4
21	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3
22	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
23	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
24	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	3	3	5	4	4	5	5
25	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3
26	3	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	5	5	5	4	3
27	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4
28	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
29	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4
30	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	5
31	5	5	4	4	3	4	4	4	4	1	4	3	3	3	4	4	3	4	5

32	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
33	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3	3	3	4	2	3	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
37	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
38	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
40	4	5	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5
42	1	2	3	4	5	4	4	2	1	5	3	4	3	3	2	3	4	4	1	3	3	1	2	3
43	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2
44	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
49	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	4	2	5	5	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
52	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
54	5	4	2	2	3	3	4	3	1	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
55	3	3	1	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
56	5	5	4	5	3	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	5	4	4	1	3	4	5	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
58	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
60	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
61	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
63	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
65	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	5	5	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
70	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Rata2	3,91	4,14	3,73	3,8	3,56	3,77	3,93	3,81	3,61	3,21	3,67	3,6	3,5	3,54	3,84	3,67	3,76	3,53	3,99					



**Kontribusi Konsumen**

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
1	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5
2	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
3	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	2	5	5	5	3	4	5
4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4
6	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	5
7	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
8	4	3	3	5	3	3	4	3	3	2	4	2	4	3	2	2	2	3	4
9	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5
10	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
11	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
12	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
13	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
14	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
16	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
17	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4
19	5	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5
20	4	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4
21	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
22	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
23	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
24	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5
25	4	3	3	5	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
26	4	4	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5
27	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
28	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
29	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4
30	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4	4	4	5	4
31	3	3	3	5	3	3	3	3	4	1	4	1	3	4	4	4	3	4	5
32	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
33	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
34	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4
35	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5
36	4	4	3	5	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4
37	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
38	4	2	2	5	3	3	3	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	5
39	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	1	5	4	4	4	4	4	5
40	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4
41	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	5



## 2. Karyawan

### Kepuasan Karyawan

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
1	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3
2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4
4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4
5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
6	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	4
7	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4
8	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3
9	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
10	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
Rata2	3,4	3,3	3,2	3,1	2,9	2,7	3,6	2,8	3,2	3,5	3,1	3,7

### Kontribusi Karyawan

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
1	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
6	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
7	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4
8	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
9	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
10	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
Rata2	3,4	3,4	3,4	3,2	3,6	3,6	3,8	3,1	3,2	3,5	3,8	3,6

### **3. Kepala Bagian**

#### **Kepuasan Kepala Bagian**

No	x1	x2	x3	x4
1	5	4	4	4
2	5	4	4	4
Rata2	5	4	4	4

#### **Kontribusi Kepala Bagian**

No	x1	x2	x3	x4
1	5	4	5	4
2	5	4	5	4
Rata2	5	4	5	4

### **4. Supplier**

#### **Kepuasan Supplier**

No	x1	x2	x3	x4
1	4	4	3	3
2	4	4	3	3
Rata2	4	4	3	3

#### **Kontribusi Supplier**

No	x1	x2	x3	x4
1	4	3	3	3
2	4	4	4	4
Rata2	4	3,5	3,5	3,5

Lampiran 3

OUTPUT UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Reliability

Kepuasan Konsumen

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	68,7667	49,8402	,2837	,8829
X2	68,4333	49,0816	,3159	,8826
X3	68,4667	49,7057	,3276	,8813
X4	68,3667	48,4471	,4296	,8784
X5	68,8333	46,1437	,5528	,8743
X6	68,3000	47,1138	,5542	,8743
X7	68,5667	49,9092	,3741	,8799
X8	68,7000	47,0448	,5938	,8731
X9	68,8000	46,5103	,7403	,8691
X10	69,2333	47,2195	,5694	,8738
X11	68,8667	46,6713	,5304	,8751
X12	69,3000	48,0793	,3523	,8825
X13	68,9000	48,9897	,3216	,8825
X14	68,8000	45,1310	,7675	,8666
X15	68,7000	45,1138	,7048	,8683
X16	68,7000	47,2517	,4804	,8770
X17	68,6333	47,7575	,5496	,8747
X18	68,9333	46,1333	,6712	,8702
X19	68,3000	49,1138	,4147	,8788

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items 19

Alpha = ,8820

## Reliability

### Kontribusi Konsumen

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

##### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	65,1250	37,4032	,3978	,8597
X2	65,5313	35,4829	,5639	,8528
X3	65,4375	36,8992	,4148	,8593
X4	65,1563	35,4909	,5983	,8514
X5	65,2500	36,5161	,4065	,8602
X6	65,0000	35,2903	,6612	,8490
X7	65,2813	36,2087	,5148	,8550
X8	65,3125	34,9960	,7367	,8462
X9	65,1250	36,8871	,6046	,8532
X10	65,9063	36,2813	,4547	,8578
X11	65,2500	39,2903	,2000	,8656
X12	65,7500	36,0645	,3662	,8644
X13	65,4063	37,6683	,4501	,8580
X14	65,4375	37,8024	,4288	,8586
X15	65,1563	36,2006	,6159	,8517
X16	65,2500	36,3226	,5583	,8535
X17	65,0938	37,8296	,3976	,8596
X18	65,1875	38,7379	,2646	,8639
X19	64,6563	38,4909	,2723	,8640

##### Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 19

Alpha = ,8837

**Lampiran 4**

**Tabel r**

<b>db</b>	<b>Taraf Signifikansi</b>			
	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>15%</b>	<b>30%</b>
<b>1</b>	0,985	0,929	0,814	0,649
<b>2</b>	0,881	0,770	0,64	0,486
<b>3</b>	0,776	0,663	0,542	0,404
<b>4</b>	0,695	0,59	0,479	0,353
<b>5</b>	0,634	0,536	0,433	0,317
<b>6</b>	0,586	0,495	0,399	0,290
<b>7</b>	0,548	0,462	0,371	0,270
<b>8</b>	0,516	0,434	0,349	0,253
<b>9</b>	0,489	0,411	0,33	0,237
<b>10</b>	0,465	0,392	0,314	0,227
<b>11</b>	0,445	0,375	0,3	0,216
<b>12</b>	0,427	0,360	0,288	0,207
<b>13</b>	0,411	0,346	0,277	0,199
<b>14</b>	0,397	0,334	0,267	0,192
<b>15</b>	0,384	0,323	0,258	0,186
<b>16</b>	0,373	0,310	0,250	0,180
<b>17</b>	0,362	0,305	0,243	0,175
<b>18</b>	0,352	0,296	0,237	0,170
<b>19</b>	0,343	0,289	0,23	0,165
<b>20</b>	0,335	0,282	0,225	0,161
<b>21</b>	0,327	0,275	0,219	0,157
<b>22</b>	0,320	0,269	0,214	0,154
<b>23</b>	0,313	0,263	0,210	0,150
<b>24</b>	0,307	0,258	0,206	0,147
<b>25</b>	0,301	0,253	0,201	0,144
<b>26</b>	0,295	0,248	0,198	0,141
<b>27</b>	0,290	0,244	0,194	0,139
<b>28</b>	0,285	0,239	0,191	0,136
<b>29</b>	0,28	0,235	0,107	0,134
<b>30</b>	0,275	0,231	0,184	0,132
<b>40</b>	0,239	0,201	0,160	0,114
<b>60</b>	0,196	0,165	0,131	0,093
<b>120</b>	0,139	0,117	0,093	0,066
<b>tth</b>	0,048	0,041	0,032	0,023

*Lampiran 5*

**KUISIONER PERBANDINGAN BERPASANGAN UNTUK MENENTUKAN BOBOT  
PRIORITAS MASING-MASING *KEY PERMANANCE INDICATOR***

Contoh pengisian kuisioner untuk tingkat kepentingan :

Faktor-faktor yang dibandingkan (→)	Tingkat Kepentingan Faktor				
	1	3	5	7	9
	Sama pentingnya	Sedikit lebih penting & tidak jauh berbeda	Lebih kuat serta Jelas perbedaannya	Lebih kuat serta mendominasi	Mutlak Lebih Penting
Faktor A1 vs Faktor A2	X				
Faktor A1 vs Faktor A3		X			
Faktor A2 vs Faktor A3				X (←)	

PETUNJUK PENGISIAN DAFTAR PENILAIAN TINGKAT KEPENTINGAN

1. Isilah kolom tingkat kepentingan antar faktor dengan tanda silang (X).
2. Apabila ada keraguan dalam perbandingan tingkat kepentingan antar faktor tersebut dapat diatasi dengan jalan mengisi 2 (dua) kolom penilaian yang bersebelahan.
3. Untuk kolom “faktor–faktor yang diperbandingkan“, asumsi arah perbandingan adalah →.
4. Bila yang berlaku sebaliknya, maka bubuhkan tanda panah tambahan ← pada kolom yang bersangkutan.



### Perbandingan Cluster Kriteria

Perbandingan cluster kriteria yang memiliki respect terhadap node goal :

Faktor-faktor yang diperbandingkan (→)	Tingkat Kepentingan Faktor				
	1 Sama Pentingnya	3 Sedikit lebih penting & tidak jauh berbeda	5 Lebih kuat serta Jelas perbedaannya	7 Lebih kuat serta mendominasi	9 Mutlak Lebih Penting
Konsumen vs Karyawan			X (←)		
Konsumen vs Kepala bagian		X (←)			
Konsumen vs Supplier				X (←)	
Karyawan vs Kepala bagian		X (←)			
Karyawan vs Supplier				X (←)	
manajer vs Supplier		X (←)			

### Perbandingan Cluster Sub Kriteria

Perbandingan node2 pada cluster Subkriteria Konsumen yang memiliki respect terhadap node

Kriteria Konsumen :

Faktor-faktor yang diperbandingkan (→)	Tingkat Kepentingan Faktor				
	1 Sama pentingnya	3 Sedikit lebih penting & tidak jauh berbeda	5 Lebih kuat serta Jelas perbedaannya	7 Lebih kuat serta mendominasi	9 Mutlak Lebih Penting
KPI 1 vs KPI 2		X			
KPI 1 vs KPI 3		X			
KPI 1 vs KPI 4			X(→)		
KPI 1 vs KPI 5				X(→)	
KPI 1 vs KPI 6	X				
KPI 1 vs KPI 7					X
KPI 2 vs KPI 3		X			
KPI 2 vs KPI 4		X (  )			
KPI 2 vs KPI 5			X(→)		
KPI 2 vs KPI 6			X(→)		
KPI 2 vs KPI 7					X
KPI 3 vs KPI 4			X		
KPI 3 vs KPI 5				X	
KPI 3 vs KPI 6		X			
KPI 3 vs KPI 7					X

KPI 4 vs KPI 5				X	
KPI 4 vs KPI 6				X	
KPI 4 vs KPI 7					X
KPI 5 vs KPI 6			X		
KPI 5 vs KPI 7		X			
KPI 6 vs KPI 7			X		

Perbandingan node2 pada cluster Subkriteria Karyawan yang memiliki respect terhadap node Kriteria Karyawan :

Faktor-faktor yang diperbandingkan (→)	Tingkat Kepentingan Faktor				
	1 Sama pentingnya	3 Sedikit lebih penting & tidak jauh berbeda	5 Lebih kuat serta Jelas perbedaannya	7 Lebih kuat serta mendominasi	9 Mutlak Lebih Penting
KPI 8 vs KPI 9		X			
KPI 8 vs KPI 10			X (←)		
KPI 9 vs KPI 10		X			

Perbandingan node2 pada cluster Subkriteria Kepala Bagian yang memiliki respect terhadap node Kriteria Kepala Bagian :

Faktor-faktor yang diperbandingkan (→)	Tingkat Kepentingan Faktor				
	1 Sama pentingnya	3 Sedikit lebih penting & tidak jauh berbeda	5 Lebih kuat serta Jelas perbedaannya	7 Lebih kuat serta mendominasi	9 Mutlak Lebih Penting
KPI 11 vs KPI 12		X			
KPI 11 vs KPI 13				X	
KPI 12 vs KPI 13			X		

:Perbandingan node2 pada cluster Subkriteria Supplier yang memiliki respect terhadap node Kriteria Supplier:

Faktor-faktor yang diperbandingkan (→)	Tingkat Kepentingan Faktor				
	1 Sama pentingnya	3 Sedikit lebih penting & tidak jauh berbeda	5 Lebih kuat serta Jelas perbedaannya	7 Lebih kuat serta mendominasi	9 Mutlak Lebih Penting
KPI 14 vs KPI 15		X			
KPI 14 vs KPI 16				X(→)	
KPI 15 vs KPI 16		X			

Lampiran 6

## OUTPUT PEMBOBOTAN DENGAN ANP

### 1. HASIL PEMBOBOTAN KEY PERFORMANCE INDICATOR

Name	Normalized By Cluster	Limiting
KINERJA RUMAH SAKIT	0	0
KPI 8	0,186164	0,89747
KPI 9	0,017223	0,08303
KPI 10	0,004046	0,01951
KPI 11	0,02687	0,23241
KPI 12	0,065311	0,5649
KPI 13	0,023434	0,20269
KPI 1	0,022231	0,03461
KPI 2	0,014388	0,0224
KPI 3	0,009728	0,01515
KPI 4	0,142418	0,22174
KPI 5	0,098549	0,15344
KPI 6	0,06973	0,10857
KPI 7	0,28524	0,4441
KARYAWAN	0	0
KEPALA BAGIAN	0	0
KONSUMEN	0	0
SUPPLIER	0	0
KPI 14	0,00314	0,09057
KPI 15	0,014548	0,41963
KPI 16	0,016981	0,4898

### 2. Cluster Matrik

	GOAL	SubKriteria KARYAWAN	SubKriteria KABAG	SubKriteria KONSUMEN	STAKEHOLDER	SubKriteria SUPPLIER
<b>GOAL</b>	0	0	0	0	0	0
<b>SubKriteria KARYAWAN</b>	0	0.262201	0.262201	0.262201	0.262201	0.262201
<b>SubKriteria KABAG</b>	0	0.117504	0.117504	0.117504	0.117504	0.117504
<b>SubKriteria KONSUMEN</b>	0	0.565009	0.565009	0.565009	0.565009	0.565009
<b>STAKEHOLDER</b>	1	0	0	0	0	0
<b>SubKriteria SUPPLIER</b>	0	0.055286	0.055286	0.055286	0.055286	0.055286



4. WEIGHTED MATRIX

	KINRJA	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	KPI 12	KPI 13	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KARYWN	KABAG	KONSMH	SUPLR	KPI 14	KPI 15	KPI 16		
CINRJA	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	
PI 8	0.00000	0.00000	0.27754	0.00000	0.21850	0.21850	0.51790	0.69054	0.00000	0.31697	0.27754	0.00000	0.29711	0.23129	0.63698	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.26220
PI 9	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.04370	0.04370	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.04626	0.10473	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
PI 10	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.17264	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.25829	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
PI 11	0.00000	0.04113	0.03109	0.00000	0.08813	0.08813	0.07736	0.07736	0.17216	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.02073	0.00000	0.25827	0.00000	0.00000	0.15926	0.00000	0.00000	0.00000	0.02937
PI 12	0.00000	0.10145	0.09329	0.00000	0.11750	0.00000	0.23210	0.23210	0.00000	0.00000	0.12438	0.00000	0.00000	0.10365	0.00000	0.63700	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.08813
PI 13	0.00000	0.01668	0.00000	0.17216	0.00000	0.02938	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.10473	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
PI 1	0.00000	0.09575	0.00000	0.00000	0.00000	0.06746	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.05960	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
PI 2	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.68303	0.05437	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
PI 3	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.13797	0.00000	0.05437	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.02679	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
PI 4	0.00000	0.00000	0.00000	0.68986	0.00000	0.07548	0.00000	0.00000	0.68986	0.00000	0.00000	0.22770	0.10671	0.29904	0.00000	0.00000	0.09957	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.56501
PI 5	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.29904	0.00000	0.00000	0.16358	0.00000	0.00000	0.00000	0.91087	0.00000	0.00000
PI 6	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.68317	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.25753	0.00000	0.76580	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
PI 7	0.00000	0.67005	0.59807	0.13797	0.56501	0.42207	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.48934	0.00000	0.53353	0.00000	0.00000	0.00000	0.35643	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
ARYWN	0.26220	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
CABAG	0.11750	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
ONSMH	0.56501	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
SUPLR	0.05529	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
PI 14	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.01382	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.01566	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.25828	0.00000	0.06685	0.04146	0.00000	0.00000
PI 15	0.00000	0.07493	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.10473	0.02228	0.01382	0.00000	0.00000	0.00000
PI 16	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.04147	0.05529	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.08913	0.04699	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.63699	0.06244	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

