

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 :

Jenis Pelayanan	1996	2007
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 500m², 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 700m² 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 propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan menyediakan tenaga kesehatan professional, 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
Konsumen	70	70
Karyawan	10	10
Pimpinan	2	2
Suplier	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) = $30 - 2 = 28$

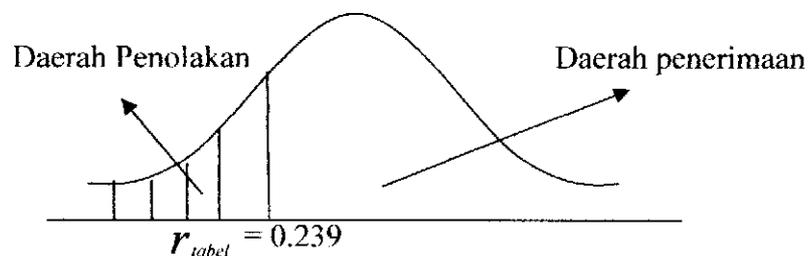
maka nilai $r_{tabel} = 0.239$ (table r dapat dilihat pada lampiran)

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	Diberikannya 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}*

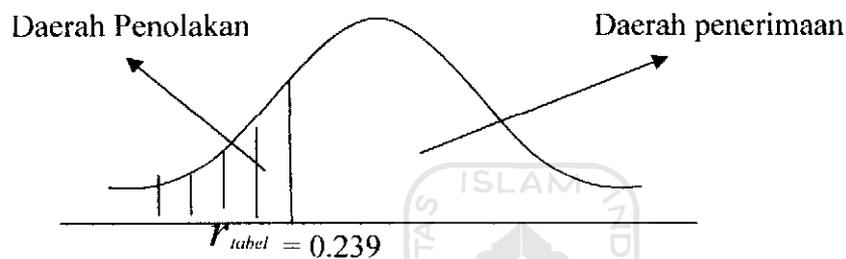
Dengan tingkat signifikansi 5 %

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

19	Kenyamanan sarana parkir	3,9	4,1143
-----------	--------------------------	------------	---------------

Tabel 4.5. Tabel Kepuasan dan Kontribusi Karyawan (Employee)

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan (Satisfaction)	Nilai Kontribusi (Contribution)
1	Adanya fasilitas yang mendukung pekerjaan	3.4	3.4
2	Diberikannya kesempatan untuk terlibat dalam pelaksanaan kebijakan perusahaan	3.3	3.4
3	Adanya kebebasan untuk berhubungan dan berkomunikasi dengan atasan	3.2	3.4
4	Adanya kepuasan dengan kondisi tempat kerja	3.1	3.2
5	Diadakannya evaluasi jabatan	2.9	3.6
6	Adanya pendapatan yang sesuai dan peningkatan secara kontinyu	2.7	3.6
7	Adanya SDM yang produktif & loyalitas yang tinggi	3.6	3.8
8	Adanya pemberian penghargaan atas prestasi kerja	2.8	3.1
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
11	Adanya jaminan sosial kerja dan kesehatan	3.1	3.8
12	Diadakannya evaluasi kerja	3.7	3.6

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 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

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

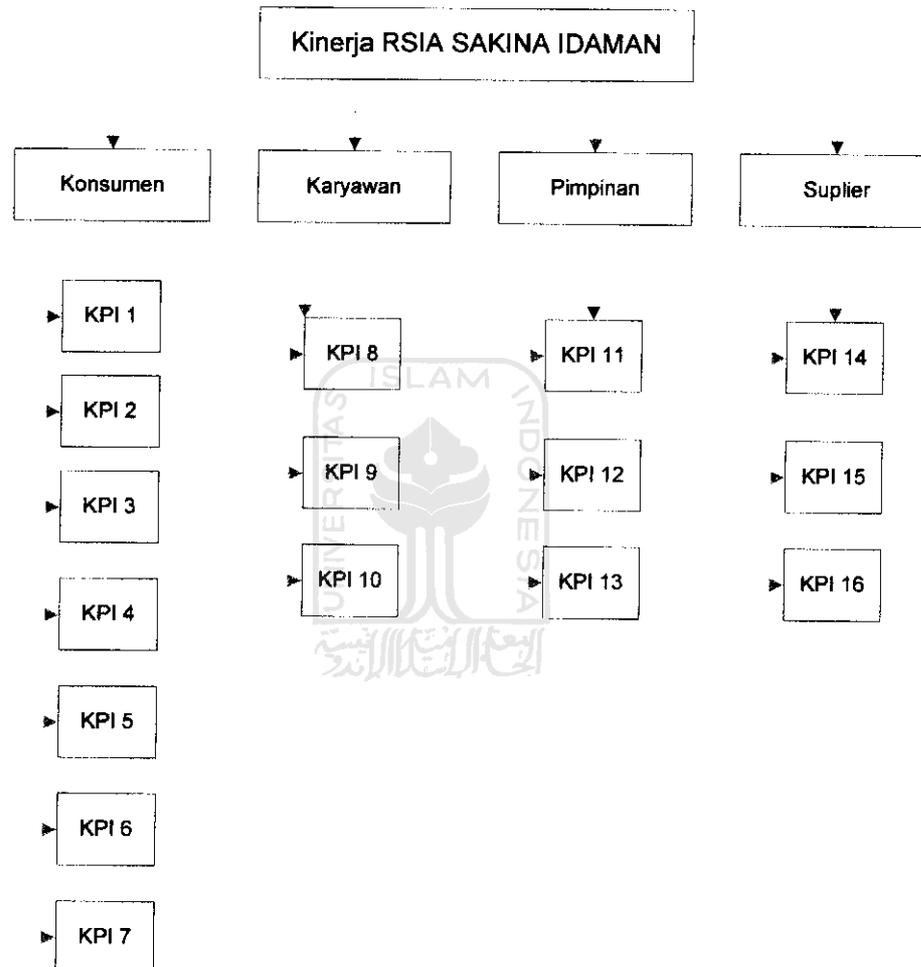
Perhitungan bobot dengan ANP dimulai dengan perhitungan perbandingan berpasangan, dimana dipakai untuk mengetahui tingkat konsistensi dalam hal validasi data. Skala penilaian relatif dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12. Skala Penilaian Relatif

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding elemen lainnya.
5	Elemen yang satu lebih penting dibanding elemen yang lainnya
7	Elemen yang satu sangat penting dari lainnya
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dibanding elemen yang lainnya
2,4,6,8	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
Jumlah	1,8667	7,3333	4,6667	12

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

$$= \frac{\sum \text{nilai setiap elemen pada baris matrik baru}}{\sum \text{kolomnya}}$$

$$= \frac{0,5357 + 0,4091 + 0,6429 + 0,4157}{4}$$

= 0,5011, untuk lebih jelasnya lihat tabel dibawah ini :

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*

$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{|cccc|}
 \hline
 1 & 3 & 3 & 5 \\
 \hline
 0.3333 & 1 & 0.3333 & 3 \\
 \hline
 0.3333 & 3 & 1 & 3 \\
 \hline
 0,2 & 0,3333 & 0.3333 & 1 \\
 \hline
 \end{array}
 \quad
 \begin{array}{c}
 \\
 \\
 \text{X} \\
 \\
 \end{array}
 \begin{array}{|c|}
 \hline
 0.5011 \\
 \hline
 0.1591 \\
 \hline
 0.2630 \\
 \hline
 0.0768 \\
 \hline
 \end{array}
 \\
 \\
 = \begin{array}{|c|}
 \hline
 2.1515 \\
 \hline
 0.6443 \\
 \hline
 1.1378 \\
 \hline
 0.3177 \\
 \hline
 \end{array}
 \\
 \\
 = \begin{array}{|cccc|}
 \hline
 \frac{2.1515}{0.5011} & \frac{0.6443}{0.1591} & \frac{1.1378}{0.2630} & \frac{0.3177}{0.0768} \\
 \hline
 \end{array}
 \\
 \\
 = \begin{array}{|cccc|}
 \hline
 4.2937 & 4.0499 & 4.3265 & 4.1352 \\
 \hline
 \end{array}
 \end{array}$$



Tabel 4.16. Tabel Jumlah Eugenvalue

	Konsumen	Karyawan	Kepala bagian	Suplier	Jumlah	EugenValue
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
					Jumlah	16,8053
					Rerata	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 :

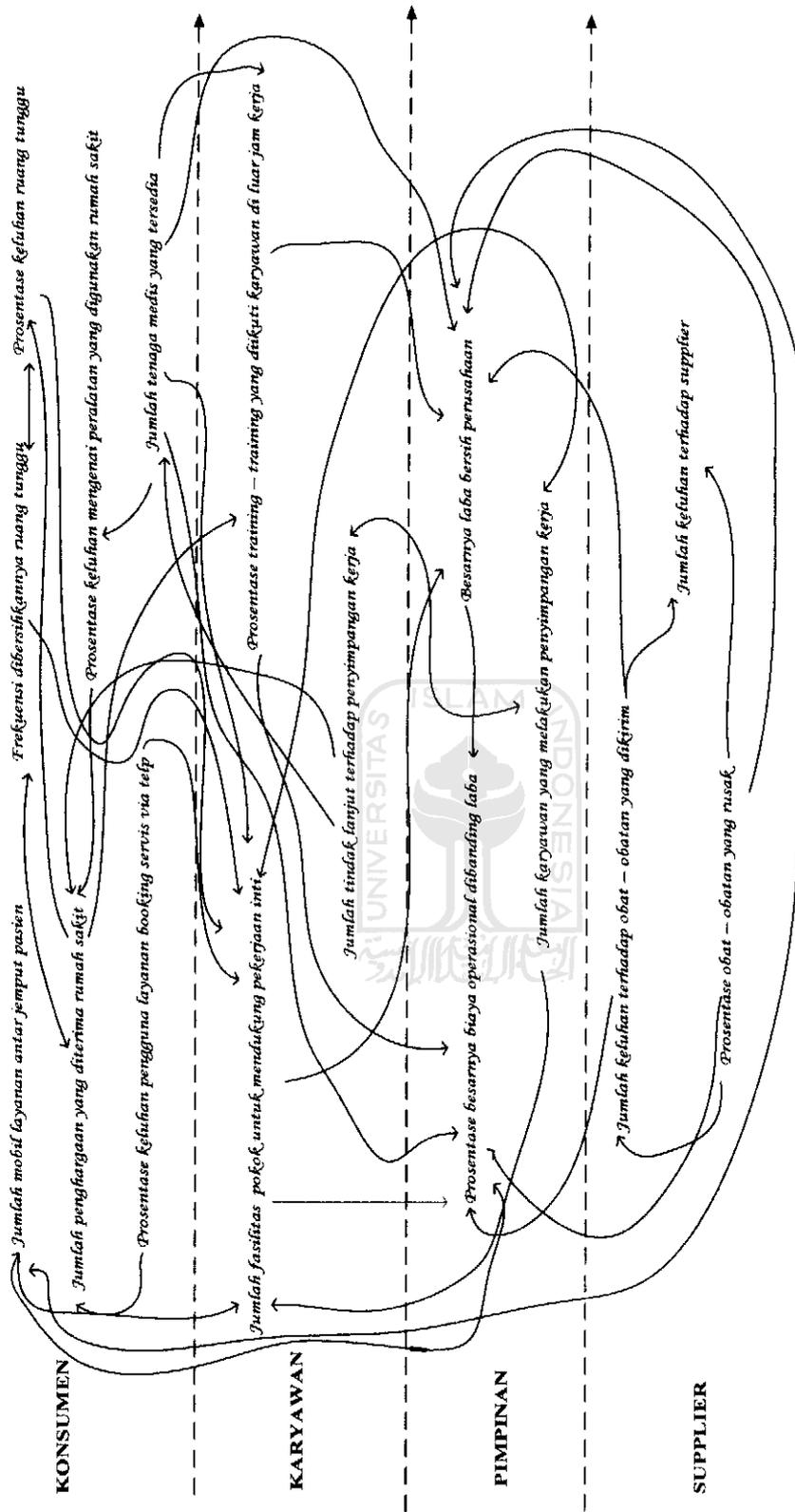
Tabel 4.17. Tabel Jumlah *Eigenvalue* Level I dan Level II

	Kinerja Perusahaan		<i>EugenVector</i>	<i>EugenValue</i>
LEVEL I	Stakeholder	Konsumen	0,501082251	4,293736501
		Karyawan	0,159090909	4,049886621
		Kepala Bagian	0,262987013	4,326474623
		Supplier	0,076839827	4,135211268
	Konsumen	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

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

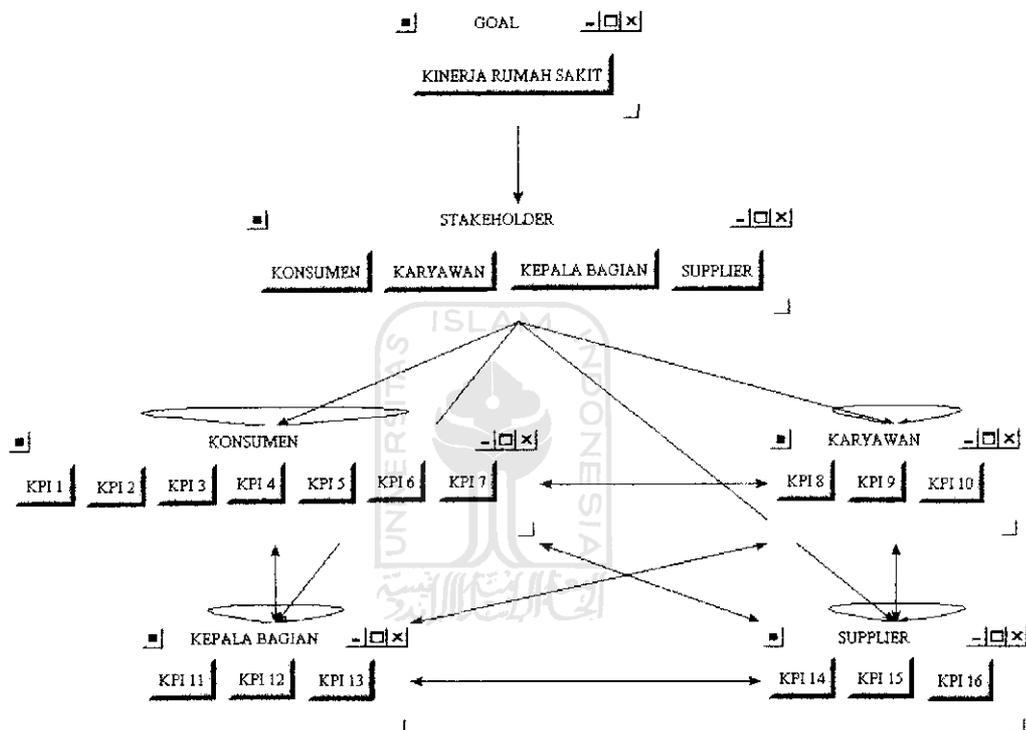
Setelah diketahui nilai *EigenVector* dan *EigenValue* untuk masing – masing KPI pada level II, seperti langkah perhitungan stakeholder pada level I, kemudian dicari nilai CR untuk masing – masing kriteria. Kriteria konsumen diperoleh nilai CR = 0,09116, kriteria karyawan diperoleh nilai CR = 0,02607, 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 selengkapannya 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
KARYAWAN	KPI 7	0,28524
	KPI 8	0,186164
	KPI 9	0,017223
KEPALA BAGIAN	KPI 10	0,004046
	KPI 11	0,02687
	KPI 12	0,065311
SUPPLIER	KPI 13	0,023434
	KPI 14	0,00314
	KPI 15	0,014548
JUMLAH	KPI 16	0,016981
		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 penyimpanan 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 penyimpanan 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
Performance	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%
Score	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%
Score	5	7	10	7	10	5	8	7	7
Weight	0,022231	0,014388	0,009728	0,142418	0,098549	0,06973	0,28524	0,186164	0,017223
Value	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
Perspektif							
Performance	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%
Score	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%
Score	10	3	9	10	5	5	5
Weight	0,004046	0,02687	0,065311	0,023434	0,00314	0,014548	0,016981
Value	0,04046	0,08061	0,587799	0,23434	0,0157	0,07274	0,084905

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

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

