

# **TUGAS AKHIR**

## **EVALUASI KINERJA**

**RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) SRAGEN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)**



Diajukan Guna Memenuhi dan Melengkapi Syarat  
Gelar Sarjana Teknik Industri Fakultas Teknik  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

*Disusun oleh:*

**ERWAN SUSANTO**  
**D 600 020 145**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2008**

## LEMBAR PERSETUJUAN

### EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) SRAGEN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Tugas akhir ini telah disetujui dan disahkan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi strata I (SI) untuk memperoleh gelar sarjana Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Surakarta

Pada hari/tanggal :

Disusun oleh :

**Nama** : **ERWAN SUSANTO**  
**NIM** : **D 600 020 145**  
**Fak/ Jurusan** : **Teknik/Industri**

Menyetujui

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

( Eko Setiawan, ST. MT)

(Drs. Sudjalwo, M.Kom)

**LEMBAR PENGESAHAN**

**EVALUASI KINERJA  
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) SRAGEN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Telah dipertahankan pada sidang tingkat Sarjana Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Surakarta

Hari/tanggal :

Jam :

Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1. Eko Setiawan, ST, MT  
(Ketua)

\_\_\_\_\_

2. Drs. Sujalwo, M.Kom  
(Anggota)

\_\_\_\_\_

3. Muchlison Anis, ST. MT  
(Anggota)

\_\_\_\_\_

4. M. Kholid Al Ghofari, ST. MT  
(Anggota)

\_\_\_\_\_

Mengetahui,

Dekan Fakultas Teknik

Kajur Teknik Industri

**(Ir. H. Sri Widodo, MT)**

**(Munajat Tri Nugroho, ST, MT)**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah,*  
Puji syukur kehadiran Allah SWT  
Akhirnya Tugas Akhir ini dapat Penulis selesaikan

*Kupersembahkan Tugas Akhir ini untuk:*

Bapak dan Ibu yang selalu mengiringi setiap

perjalanan hidupku, do'a dan perjuanganmu

yang tiada pernah tergantikan

Kakakku dan adikku yang telah melewati suka

dan duka bersama

Kawan – kawanku yang mengajarkan arti

persahabatan sejati

Dan tak lupa **AD 4717 VY**

## **MOTTO**

" Kegagalan bukanlah untuk ditangisi tetapi untuk diinsafi,  
manakala kejayaan bukan untuk dimegahi tetapi untuk disyukuri "

(Epictetus)

*Usah disesalkan pada kemarin yang pergi tapi sambutlah hari ini dan  
esok dengan penuh ketabahan dan meninggalkan  
seribu makna nan abadi "*

*(Penulis)*

**Hidup adalah perjuangan**

**(penulis)**

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb*

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas ridho dan rahmat-Nya Tugas Akhir ini dapat selesai. Tugas Akhir ini disusun untuk memenuhi syarat kelulusan Mata Kuliah Tugas Akhir di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Pada kesempatan ini penulis akan menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan penghargaan setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu hingga selesainya laporan Tugas Akhir ini.

Ucapan terima kasih yang tulus penulis haturkan pada :

1. Ibu, Bapak dan keluargaku yang selalu memberi semangat dan dorongan yang begitu besar dan yang telah memberikan hal terbaik dalam hidupku.
2. Bapak Ir. H. Sri Widodo, MT selaku Dekan Fakultas Teknik UMS
3. Bapak Munajat Tri Nugroho, ST, MT selaku Ketua Jurusan Teknik Industri UMS.
4. Bapak Eko Setiawan, ST, MT selaku Dosen Pembimbing I yang telah sabar memberikan bimbingan yang berharga bagi penulis.
5. Bapak Drs. Sujalwo, M. Kom selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan pengarahan yang berharga bagi penulis.
6. Seluruh staff dan karyawan RSUD Sragen, terima kasih atas bantuan dan kerja samanya.

7. Seluruh teman-teman Teknik Industri UMS khususnya Su-Liliex, Su-Arip, Su-Al-one, Su-Donal, Su-Todixx, Su-Hendra, Su-Iken serta semua teman angkatan 2002 yang tidak dapat penulis sebutkan satu-satu, terima kasih atas dukungan dalam bentuk apapun sehingga terselesaikannya penulisan Laporan Tugas Akhir ini

8. Sahabat, teman, dan semua orang yang telah membantu, terima kasih atas bantuan tenaga dan pikirannya, semangat, saran dan masukannya

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis menerima segala saran dan kritik yang sifatnya membangun.

Harapan penulis, semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya. Amien.

*Wassalamulaikum wr.wb.*

Surakarta, Mei 2008

Penulis

## DAFTAR ISI

|   |       |
|---|-------|
| HALAMAN JUDUL.....                                    | i     |
| LEMBAR PERSETUJUAN.....                               | ii    |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                               | iii   |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....                             | iv    |
| MOTTO .....   | v     |
| KATA PENGANTAR .....                                  | vi    |
| DAFTAR ISI .....                                      | viii  |
| DAFTAR TABEL .....                                    | xi    |
| DAFTAR GAMBAR .....                                   | xviii |
| ABSTRAKSI .....                                       | xix   |
| BAB I PENDAHULUAN                                     |       |
| 1.1. Latar belakang .....                             | 1     |
| 1.2. Perumusan masalah .....                          | 3     |
| 1.3. Batasan masalah.....                             | 3     |
| 1.4. Tujuan Penelitian .....                          | 4     |
| 1.5. Manfaat Penelitian .....                         | 5     |
| 1.6. Sistematika Penulisan Laporan.....               | 5     |
| BAB II LANDASAN TEORI                                 |       |
| 2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja .....              | 7     |
| 2.2. <i>Balanced Scorecard</i> .....                  | 8     |
| 2.3. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> ..... | 11    |



|  |    |
|--|----|
| 2.3.1 Perspektif Finansial .....                                       | 11 |
| 2.3.2 Perspektif Pelanggan .....                                       | 11 |
| 2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....                          | 13 |
| 2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....                    | 15 |
| 2.4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....                        | 16 |
| 2.5. Membangun sebuah <i>Balanced Scorecard</i> .....                  | 19 |
| 2.6. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai sistem pengukuran kinerja ..... | 22 |

### BAB III METODE PENELITIAN

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Objek Penelitian .....                    | 25 |
| 3.2. Teknik Pengumpulan Data .....             | 25 |
| 3.3. Penentuan Populasi .....                  | 27 |
| 3.4. Penentuan Sampel .....                    | 27 |
| 3.5. Penyusunan dan Penyebaran Kuesioner ..... | 28 |
| 3.7. Langkah – Langkah Penelitian .....        | 29 |

### BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Pengumpulan Data .....  | 33 |
| 4.1.1 Gambaran Umum RSUD Sragen .....   | 33 |
| 4.1.2 Pembelajaran RSUD Sragen .....  | 34 |
| 4.1.3 Sistem Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah<br>(RSUD) Kab. Sragen ..... | 34 |
| 4.1.4 Perancangan Sistem Kinerja dengan Model BSC .....                             | 35 |
| 4.1.5 Penentuan Tujuan/Sasaran Strategis .....                                      | 39 |
| 4.1.6 Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) .....                        | 45 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.7 Penetapan Target .....   | 52  |
| 4.1.8 Perumusan Inisiatif Strategis .....  | 57  |
| 4.2 Pengumpulan dan Pengolahan Data .....  | 60  |
| 4.2.1 Pengumpulan Nilai .....  | 73  |
| 4.2.2 Pengujian Konsistensi Matrik Perbandingan .....  | 79  |
| 4.2.3 Pembobotan .....   | 100 |
| 4.3 Pengumpulan dan Pengolahan Nilai Kinerja .....   | 103 |
| 4.3.1 Pengumpulan Nilai-Nilai Tiap KPI .....   | 103 |
| 4.3.2 Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> dengan<br>mengikuti faktor Pembobotan ..... | 106 |
| 4.4 Analisa Data .....   | 112 |

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 5.1 Kesimpulan ..... | 120 |
| 5.2 Saran.....       | 120 |

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 2.1 Perbandingan sistem manajemen Tradisional dan komputer .....  | 10 |
| Tabel 4.1 Penjabaran Visi, Misi, Tujuan dan Strategi RSUD Sragen<br>ke dalam Sasaran-sasaran Strategis .....  | 45 |
| Tabel 4.2 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) .....  | 33 |
| Tabel 4.3 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pertama Matrik<br>Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Faktor.....   | 61 |
| Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pertama Matrik<br>Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada<br>Perspektif finansial .....                    | 62 |
| Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pertama Matrik<br>Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada<br>Perspektif Pelanggan.....                     | 62 |
| Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pertama Matrik<br>Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada<br>Perspektif Proses Bisnis Internal.....        | 63 |
| Tabel 4.7 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pertama Matrik<br>Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada<br>Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ..... | 63 |
| Tabel 4.8 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pertama Matrik<br>Penilaian Perbandingan KPI pada perspektif finansial .....   | 63 |

|  |    |
|--|----|
| Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pertama Matrik            |    |
| Penilaian Perbandingan KPI pada perspektif pelanggan .....                 | 64 |
| Tabel 4.10 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pertama Matrik Penilaian |    |
| Perbandingan KPI pada perspektif proses bisnis internal .....              | 64 |
| Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pertama Matrik           |    |
| Penilaian Perbandingan KPI pada perspektif Pertumbuhan dan                 |    |
| Pembelajaran .....   | 64 |
| Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Kedua Matrik             |    |
| Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Faktor.....                       | 65 |
| Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pertama Matrik           |    |
| Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada                |    |
| Perspektif finansial .....   | 66 |
| Tabel 4.14 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Kedua Matrik             |    |
| Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada                |    |
| Perspektif Pelanggan.....  | 66 |
| Tabel 4.15 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Kedua Matrik             |    |
| Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada                |    |
| Perspektif Proses Bisnis Internal.....                                     | 67 |
| Tabel 4.16 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Kedua Matrik             |    |
| Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada                |    |
| Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....                              | 67 |
| Tabel 4.17 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Kedua Matrik             |    |
| Penilaian Perbandingan KPI pada perspektif finansial .....                 | 67 |

|  |    |
|--|----|
| Tabel 4.18 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Kedua Matrik           |    |
| Penilaian Perbandingan KPI pada perspektif pelanggan .....               | 68 |
| Tabel 4.19 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Kedua Matrik Penilaian |    |
| Perbandingan KPI pada perspektif proses bisnis internal .....            | 68 |
| Tabel 4.20 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Kedua Matrik           |    |
| Penilaian Perbandingan KPI pada perspektif Pertumbuhan                   |    |
| dan Pembelajaran .....   | 68 |
| Tabel 4.21 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Ketiga Matrik          |    |
| Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Faktor.....                     | 69 |
| Tabel 4.22 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Ketiga Matrik          |    |
| Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada              |    |
| Perspektif finansial .....   | 70 |
| Tabel 4.23 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Ketiga Matrik          |    |
| Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada              |    |
| Perspektif Pelanggan.....  | 70 |
| Tabel 4.24 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Ketiga Matrik          |    |
| Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada              |    |
| Perspektif Proses Bisnis Internal.....                                   | 71 |
| Tabel 4.25 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Ketiga Matrik          |    |
| Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada              |    |
| Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....                            | 71 |
| Tabel 4.26 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Ketiga Matrik          |    |
| Penilaian Perbandingan KPI pada perspektif pelanggan .....               | 72 |

|   |    |
|---|----|
| Tabel 4.27 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Ketiga Matrik Penilaian<br>Perbandingan KPI pada perspektif proses bisnis internal .....          | 72 |
| Tabel 4.28 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Ketiga Matrik<br>Penilaian Perbandingan KPI pada perspektif Pertumbuhan dan<br>Pembelajaran ..... | 72 |
| Tabel 4.29 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Faktor .....   | 73 |
| Tabel 4.30 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis<br>Pada perspektif Finansial .....   | 76 |
| Tabel 4.31 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis<br>Pada perspektif Pelanggan .....   | 76 |
| Tabel 4.32 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis<br>Pada perspektif Proses Bisnis Internal .....                            | 77 |
| Tabel 4.33 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis<br>Pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....                      | 77 |
| Tabel 4.34 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI<br>Pada perspektif Finansial .....   | 77 |
| Tabel 4.35 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI<br>Pada perspektif Pelanggan .....   | 78 |
| Tabel 4.36 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI<br>Pada perspektif Proses Bisnis Internal .....                                      | 78 |
| Tabel 4.37 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI<br>Pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....                                | 78 |

|  |    |
|--|----|
| Tabel 4.38 Matrik desimal penilaian perbandingan berpasangan           |    |
| Antar perspektif.....  | 79 |
| Tabel 4.39 Matrik bobot penilaian perbandingan berpasangan             |    |
| Antar perspektif.....  | 80 |
| Tabel 4.40 Matrik desimal penilaian perbandingan berpasangan           |    |
| Antar isu strategis pada pespektif finansial .....                     | 82 |
| Tabel 4.41 Matrik bobot penilaian perbandingan berpasangan             |    |
| Antar isu strategis pada perspektif finansial .....                    | 83 |
| Tabel 4.42 Matrik desimal penilaian perbandingan berpasangan           |    |
| Antar isu strategis pada perspektif pelanggan .....                    | 85 |
| Tabel 4.43 Matrik bobot penilaian perbandingan berpasangan             |    |
| Antar isu strategis pada perspektif pelanggan .....                    | 85 |
| Tabel 4.44 Matrik desimal penilaian perbandingan berpasangan           |    |
| Antar isu strategis pada perspektif proses bisnis internal .....       | 87 |
| Tabel 4.45 Matrik bobot penilaian perbandingan berpasangan             |    |
| Antar isu strategis pada perspektif proses bisnis internal .....       | 88 |
| Tabel 4.46 Matrik desimal penilaian perbandingan berpasangan Antar isu |    |
| Strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....           | 90 |
| Tabel 4.47 Matrik bobot penilaian perbandingan berpasangan Antar isu   |    |
| Strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....           | 90 |
| Tabel 4.48 Matrik desimal penilaian perbandingan berpasangan Antar     |    |
| KPI pada perspektif finansial .....                                    | 92 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 4.49 Matrik desimal penilaian perbandingan berpasangan Antar<br>KPI pada perspektif finansial .....                    | 92  |
| Tabel 4.50 Matrik desimal penilaian perbandingan berpasangan Antar<br>KPI pada perspektif pelanggan .....                    | 94  |
| Tabel 4.51 Matrik bobot penilaian perbandingan berpasangan Antar<br>KPI pada perspektif pelanggan .....                      | 94  |
| Tabel 4.52 Matrik desimal penilaian perbandingan berpasangan Antar<br>KPI pada perspektif proses bisnis internal .....       | 96  |
| Tabel 4.53 Matrik bobot penilaian perbandingan berpasangan Antar<br>KPI pada perspektif proses bisnis internal .....         | 96  |
| Tabel 4.54 Matrik desimal penilaian perbandingan berpasangan Antar<br>KPI pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ..... | 98  |
| Tabel 4.54 Matrik bobot penilaian perbandingan berpasangan Antar<br>KPI pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....   | 98  |
| Tabel 4.55 Hasil pembobotan antar perspektif .....   | 100 |
| Tabel 4.56 Hasil Pembobotan tingkat isu strategis .....  | 101 |
| Tabel 4.57 Hasil Pembobotan Tingkat KPI .....  | 102 |
| Tabel 4.58 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan .....  | 104 |
| Tabel 4.59 Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan .....   | 104 |
| Tabel 4.60 Pengukuran kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....  | 105 |
| Tabel 4.61 Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran  | 105 |
| Tabel 4.62 ROI RSUD Sragen tahun 2006 – 2007 .....   | 106 |
| Tabel 4.63 Profitabilitas RSUD Sragen tahun 2006 – 2007 .....  | 107 |



|   |     |
|---|-----|
| Tabel 4.64 <i>Cash In</i> RSUD Sragen tahun 2006 – 2007 .....                         | 107 |
| Tabel 4.65 <i>Cash Out</i> RSUD Sragen tahun 2006 – 2007 .....                        | 108 |
| Tabel 4.66 Hasil Pengukuran Perspektif finansial .....                                | 108 |
| Tabel 4.67 Perhitungan skor terbobot perspektif finansial .....                       | 109 |
| Tabel 4.68 Hasil pengukuran perspektif pelanggan .....                                | 109 |
| Tabel 4.69 Perhitungan skor terbobot perspektif pelanggan .....                       | 109 |
| Tabel 4.70 Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal .....                   | 110 |
| Tabel 4.71 Perhitungan skor terbobot perspektif bisnis internal .....                 | 110 |
| Tabel 4.72 Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .                 | 109 |
| Tabel 4.73 Perhitungan skor terbobot perspektif pertumbuhan dan<br>Pembelajaran ..... | 109 |
| Tabel 4.74 Rekapitulasi Pengukuran Kinerja RSUD Sragen .....                          | 119 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan .....                               | 12 |
| Gambar 2.2 Kerangka kerja ukuran pertumbuhan dan pembelajaran ..... | 15 |
| Gambar 3.1 Langkah – Langkah Penelitian.....                        | 29 |
| Gambar 4.1 <i>Core Process</i> RSUD Sragen .....                    | 39 |

## ABSTRAKSI

Suatu organisasi baik perusahaan manufaktur maupun jasa memerlukan adanya sistem pengukuran kinerja. Hal ini untuk mengetahui sampai sejauhmanakah kinerja yang dilakukan, apakah sesuai dengan visi misi yang ditetapkan. Demikian juga RSUD Sragen juga berusaha mengukur kinerja yang telah dijalani apakah sesuai dengan visi misi dan tujuan yang ditetapkan.

Pengambilan data dilakukan dengan cara penyebaran kuisisioner dan wawancara. Dari data yang diperoleh dilakukan perhitungan dengan metode *Analytical Hierarchy Proses* (AHP). Dan untuk pengukuran kinerjanya menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Hasil pengolahan dan analisa menunjukkan bahwa perspektif pelanggan menjadi perhatian utama pihak manajemen. Sedangkan untuk perspektif yang lain menempati perhatian selanjutnya dengan urutan perspektif proses bisnis internal, finansial serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan demikian kinerja RSUD Sragen sudah sesuai dengan visi misi serta tujuan yang ditetapkan manajemen, yaitu menjadi pilihan utama masyarakat dalam pelayanan kesehatan rujukan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Kinerja, Analytical Hierarchy Proses.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia usaha dewasa ini terjadi semakin pesat. Hal ini diakibatkan dari semakin bertambahnya perusahaan yang memasuki pasar barang maupun jasa. Guna menyikapi persaingan yang terjadi, maka setiap perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan sumber daya yang dimilikinya, tidak hanya pada sumber daya manusianya tetapi juga pada sumber daya-sumber daya penunjang seperti peralatan yang digunakan, waktu pelaksanaan pekerjaan yang lebih cepat dan sebagainya.

Pengukuran kinerja merupakan bagian yang penting dari visi dan misi serta strategi sebuah organisasi. Hal ini perlu dilakukan secara keseluruhan, baik dari segi finansial maupun non finansial. Kedua hal tersebut dapat dilakukan dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam sasaran strategi dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, dan terukur.

Relevansi strategi dan target kinerja menjadi isu penting karena dalam kenyataannya banyak organisasi yang memiliki visi, misi, dan strategi yang bagus, tetapi organisasi tersebut masih gagal atau kinerjanya rendah. Kegagalan seringkali dikarenakan organisasi tidak berfokus pada strategi. Strategi yang telah ditetapkan tidak dilaksanakan dengan baik sehingga

terjadi keterputusan antara visi, misi, dan strategi dengan program, anggaran dan implementasinya. Demikian halnya dengan sebuah rumah sakit yang merupakan perusahaan jasa, sehingga lebih mengutamakan pelayanan kepada pelanggan. Dalam sebuah rumah sakit kepuasan pelanggan memang sungguh perlu diperhatikan, karena pelanggan sebagai tujuan utama. Didalam sebuah perusahaan baik itu perusahaan jasa maupun manufaktur pasti memiliki visi maupun misi yang mencerminkan perusahaan tersebut. Demikian juga sebuah rumah sakit yang sebagai perusahaan jasa juga memiliki visi maupun misi guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang dicapai dimasa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan. Visi, misi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi, misi dan strategi organisasi tercapai.

Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sragen memiliki **visi “Menjadi pilihan utama masyarakat dalam memenuhi pelayanan kesehatan rujukan”, dan misi “Menyelenggarakan pelayanan kesehatan rujukan yang profesional dengan mengutamakan kenyamanan**

**pelanggan serta perlakuan yang elegan di bingkai keramahan dan kesopanan”**. Dari misi tersebut dapat diketahui bahwa RSUD Kabupaten Sragen ingin memberikan pelayanan kesehatan rujukan yang profesional maksudnya bahwa RSUD Kabupaten Sragen akan memberikan pelayanan kepada pasien atau masyarakat yang lebih baik dengan kinerja dokter, perawat dan tim medis yang profesional atau telah ahli di bidangnya sehingga dapat menjaga kepercayaan masyarakat sebagai tempat pelayanan kesehatan rujukan.

Selain itu RSUD Kabupaten Sragen juga mengutamakan kenyamanan pelanggan serta perlakuan yang elegan yang dibingkai keramahan dan kesopanan, maksudnya bahwa RSUD Sragen akan lebih mengutamakan kenyamanan pelanggan dengan memberikan perlakuan yang lebih baik dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan penuh keramahan dan kesopanan sehingga pelanggan merasa nyaman seperti di Rumah sendiri.

Dari visi dan misi tersebut dibandingkan dengan perspektif pelanggan memberikan gambaran bahwa segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang harus diberikan belum maksimal, masih terdapat banyak kekurangan dalam memberikan pelayanan pada konsumen (pelanggan).

## **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Melakukan pengukuran kinerja pada RSUD Sragen dilihat dari visi dan misi yang telah

ditetapkan dibandingkan dengan tujuan yang telah dicapai secara berkelanjutan dengan *Balanced Scorecard* (BSC) guna tingkat mengetahui kinerjanya?”.

### **1.3 Batasan Masalah**

Untuk membatasi dan memfokuskan penelitian ini sehingga lebih terarah, maka perlu dilakukan pembatasan masalah dalam penelitian ini, batasan masalah yang dibuat adalah:

1. Data yang diambil sesuai dengan kondisi rumah sakit pada saat dilakukan penelitian ini.
2. Penelitian dilakukan pada sistem pengukuran kinerja dilihat dari visi dan misi yang telah ditetapkan dibandingkan dengan tujuan yang telah dicapai.
3. Pengambilan sampel dengan kuisioner dilakukan pada bidang pelayanan medis dan bidang keperawatan terhadap pasien.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini memiliki tujuan yang ingin dicapai, adapun tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Dapat mengidentifikasi tujuan strategis dari tiap-tiap perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan visi dan misi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sragen.
2. Dapat Mengidentifikasi *key performance indicator* sesuai visi dan misi RSUD Sragen.

3. Mengetahui kesesuaian hasil kinerja RSUD Sragen yang telah dicapai dengan melihat visi dan misi yang telah ditetapkan.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dihapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat memberikan informasi kepada pihak manajemen mengenai kinerja organisasinya.
2. Mempermudah pihak manajemen dalam menilai, memonitor dan mengontrol kinerja yang telah dilaksanakan.
3. Meningkatkan atau memperbaiki kinerja SDM RSUD Sragen guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan Tugas Akhir ini pada garis besarnya dibagi dalam lima bab, tiap bab terdiri dari beberapa sub bab, secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi tentang teori-teori yang diambil dari beberapa literatur antara lain pengertian pengukuran kinerja, dan teori yang mendukung masalah *Balanced Scorecard* yang meliputi pengertian *Balanced scorecard*, perspektif dalam *Balanced scorecard*,



Keunggulan *Balanced scorecard*, Bagaimana membangun *Balanced scorecard*, *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard* Sebagai inti sistem Manajemen Strategik, Fungsi Misi dan Visi dalam Pengelolaan Organisasi, Keterkaitan Perumusan Strategi dengan Perencanaan Strategi.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang obyek penelitian, metode pengumpulan data, metode pengolahan dan analisa data serta kerangka pemecahan masalah.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berisi tentang hasil penelitian yang dilakukan pada RSUD Sragen serta hasil analisa data yang telah dilakukan.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini dan saran yang berupa masukan bagi RSUD Sragen.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Jhony., 1999: 44).

Pengukuran aktivitas kinerja dilaksanakan dengan baik dalam bentuk keuangan maupun non keuangan. Pengukuran ini di desain untuk menilai bagaimana aktivitas dilaksanakan dan diperoleh. Pengukuran kinerja aktivitas berpusat pada tiga dimensi, yaitu: efisien, kualitas, dan waktu. Efisien memfokuskan hubungan antara masukan aktivitas dan keluaran aktivitas. Kualitas berkaitan dengan pelaksanaan yang benar aktivitas pada kesempatan pertama kali aktivitas tersebut dilaksanakan. Waktu yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas juga merupakan faktor kritis. Semakin lama suatu aktifitas memerlukan waktu biasanya semakin banyak sumber daya yang dikonsumsi untuk aktivitas tersebut. Waktu merupakan ukuran kinerja non keuangan sedangkan efisien dan kualitas merupakan ukuran kinerja, baik keuangan maupun non keuangan (Mulyadi dan Jhony, 1999: 372).

## 2.2 *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* (BSC) menyatakan adanya keseimbangan antar berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja dengan BSC berawal dari visi, misi dan strategi perusahaan dengan memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* adalah sekumpulan pengukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*Balanced*” dalam *Balanced Scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (Mulyadi dan Jhony, 1999: 222).

*Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi sektor publik, termasuk organisasi pemerintahan. Pada perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi kedalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, dan terukur. *Balanced Scorecard*

telah mengalami evolusi sejak pertama kali lahir tahun 1990-an. Perkembangan *Balanced Scorecard* telah mengalami beberapa generasi yaitu generasi pertama sampai generasi ketiga.

*Balanced Scorecard* generasi pertama adalah tahun 1990-an sebagai generasi awal munculnya konsep *Balanced Scorecard*. Pada generasi pertama ini *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk melakukan pengukuran kinerja melalui pendekatan empat perspektif, yaitu: Perspektif pelanggan, finansial, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Generasi kedua dari *Balanced Scorecard* telah membuat kaitan strategik sehingga manajemen dapat mengetahui bahwa adanya hubungan kausalitas yang menyebabkan ukuran kinerja satu akan mempengaruhi ukuran kinerja lain. *Balanced Scorecard* generasi kedua lebih komprehensif dibandingkan generasi pertama, tetapi model tersebut masih menimbulkan beberapa kesulitan terutama ketika organisasi harus menentukan model kaitan strategik antar ukuran kinerja dalam keempat perspektif. Manajemen kesulitan dalam menentukan prioritas tujuan strtegik dan target yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Generasi ketiga *Balanced Scorecard* merupakan perbaikan model dengan penekanan pada perbaikan fungsi dan lebih menekankan pada relevansi strategi. Pengembangan itu berakar pada masalah yang terkait dengan penentuan target dan validitas pemilihan sasaran strategik. Untuk mengatasinya maka perlu dilakukan pengecekan terhadap pernyataan tujuan,

ukuran kinerja yang dipilih, dan penetapan target kinerja. Relevansi strategik dan target kinerja menjadi isu penting karena dalam kenyataannya banyak organisasi memiliki visi, misi dan strategi yang bagus, tetapi organisasi tersebut masih gagal atau kinerjanya rendah. Kegagalan sering sekali disebabkan karena organisasi tidak berfokus pada strategi. Strategi yang telah ditetapkan tidak dilaksanakan dengan baik sehingga terjadi keterputusan antara visi, misi dan strategi dengan program, anggaran dan implementasi. *Balanced Scorecard* generasi ketiga mengalami peningkatan fungsi, yaitu *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk menterjemahkan visi dan misi organisasi kedalam strategik dan inisiatif strategik yang terukur, terencana, komprehensif, koheran, dan seimbang. Dalam generasi ini, *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk pemfokus strategi (*strategy focused*). *Balanced Scorecard* dalam tahap ini sangat powerful dalam mengatasi masalah terjadinya keterputusan visi, misi, strategi, inisiatif strategi, ukuran kinerja, target kinerja, anggaran, dan pelaksanaan anggaran.

Generasi terkini *Balanced Scorecard* telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Setelah *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat pemfokus strategi, *Balanced Scorecard* kemudian digunakan sebagai alat untuk pemetaan strategi (*strategy mapping*). Bagi organisasi, pemetaan strategi merupakan hal yang sangat kritis dan krusial. Seberapa akurat, detail, dan aktual peta strategi akan mempengaruhi tingkat kesuksesan yang akan dicapai.

## **2.3 Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

### **2.3.1 Perspektif Finansial**

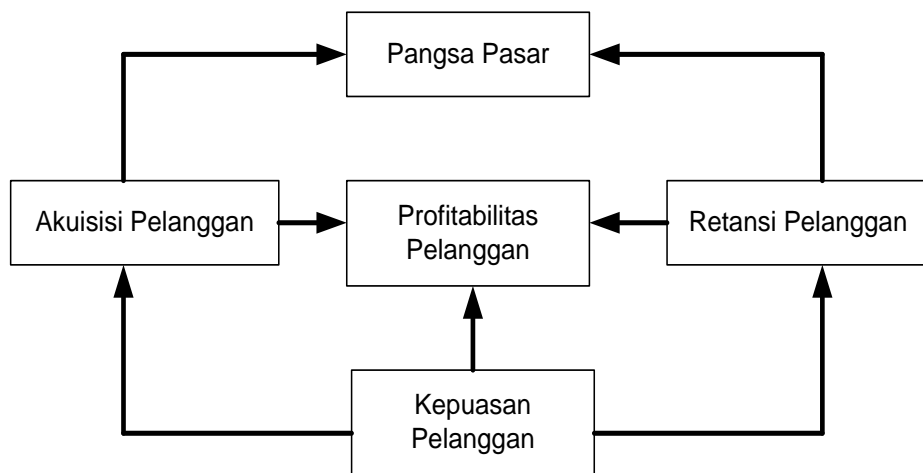
*Balanced Scorecard* seharusnya akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan keuangan dengan strategi organisasi. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran semua perspektif *Balanced Scorecard* lainnya, sehingga setiap ukuran yang dipilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan. Dengan menggunakan ukuran keuangan tersebut, maka dapat dilihat apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi telah mengalami perbaikan.

Tujuan dan ukuran keuangan tersebut harus memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif lainnya.

### **2.3.2 Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif ini, perusahaan atau organisasi perlu melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasukinya. Pelanggan merupakan aset yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pelanggan lama dan merebut pelanggan yang baru. Sedangkan segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran penting bagi pelanggan, ukuran tersebut seperti: kepuasan pelanggan, loyalitas

pelanggan, retensi, akuisisi, dan profitabilitas. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, proposisi nilai yang akan diberikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok ukuran ini terdiri dari ukuran: pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.



Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan.

Pada penjelasan untuk masing-masing ukuran utama pada perspektif pelanggan, sebagai berikut:

a. Pangsa pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual).

b. Akuisisi pelanggan

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan baru.

c. Kepuasan pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.

d. Retensi pelanggan

Cara untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran yang diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut.

e. Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut (Kaplan dan Norton, 1996: 55-62).

### **2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam pemanfaatan alat ukur yang



berdasar kepada mutu dan waktu. Sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar memenuhi berbagai tujuan pelanggan finansial. Perbedaan kedua, pendekatan *Balanced Scorecard* memadukan berbagai proses inovasi dalam perspektif proses bisnis internal.

Bagi sebagian besar perusahaan, adanya berbagai pengukuran untuk proses bisnis yang lintas fungsi dan terpadu merupakan suntu peningkatan yang berarti dari sistem pengukuran saat ini. Semua perusahaan saat ini berusaha meningkatkan mutu, mengurangi lama waktu siklus, meningkatkan hasil, memaksimalkan keluaran, dan menurunkan biaya untuk berbagai proses bisnis. Bila perusahaan mampu mengungguli para pesaing dalam semua proses bisnis, dalam mutu, waktu, produktivitas, dan biaya maka kelangsungan hidup perusahaan akan terjamin, tetapi peningkatan semacam itu tidak akan memberi perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

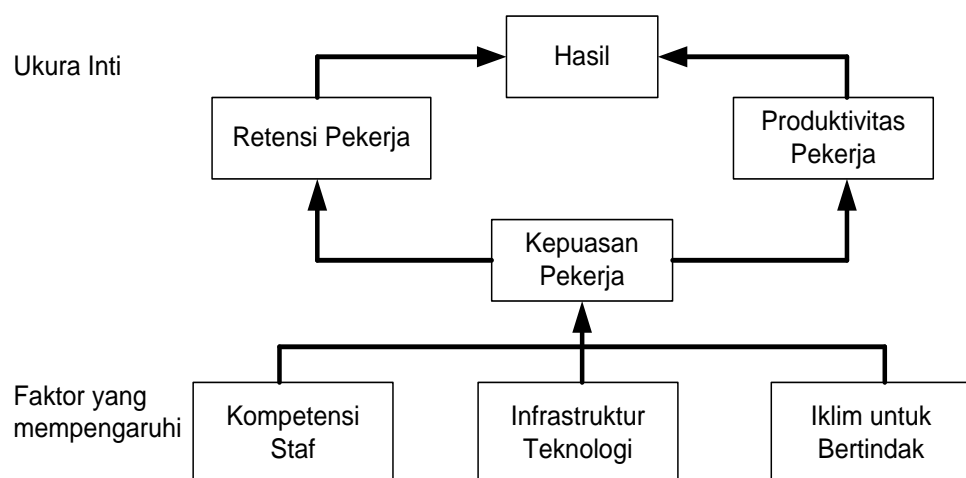
Dalam *Balanced Scorecard*, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Proses bertahap dari atas kebawah biasanya akan mengungkapkan segenap proses bisnis baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik.

### 2.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal. Dalam perspektif ini ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

Menurut Kaplan dan Norton, ada tiga ukuran inti yang bisa disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang melibatkan *objective employed* yang bisa menarik beberapa ukuran lainnya dari ketiga ukuran inti, ketiga ukuran tersebut adalah:

1. Kepuasan pekerja
2. Retensi pekerja
3. Produktivitas pekerja



Gambar 2.2 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam pengukuran ini, tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pendorong lainnya, retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, layanan pelanggan. Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut (Kaplan dan Norton, 1996:109-113).

#### **2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard***

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Perbedaan tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Perbandingan Sistem Manajemen Tradisional dan Komputer

| Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional | Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen komputer  |
|--|--|
| Hanya berfokus ke perspektif keuangan                  | Mencakup perspektif yang komprehensif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. |
| Tidak koheren  | Koheren<br>Terukur<br>Seimbang   |

Berikut ini akan dipejelas masing-masing keunggulan dalam *Balanced Scorecard* :

a. Komprehensif

*Balanced Scorecard* tidak terbatas pada perspektif keuangan saja namun juga meliputi perspektif customer, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini akan memberikan manfaat antara lain menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dalam jangka panjang, memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. *Balanced Scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan.

b. Koheran

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran-

sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoheranan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

c. Terukur

Dalam *Balanced Scorecard* semua sasaran strategik ditentukan ukurannya, baik untuk sasaran strategik diperspektif keuangan maupun sasaran strategik diperspektif non keuangan. Selain perspektif yang mudah diukur yaitu perspektif keuangan, perspektif keuangan yang dianggap sulit untuk diukur seperti perspektif *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan ukurannya agar dapat dikelola dan dapat diwujudkan sehingga akan menghasilkan perwujudan sasaran strategik non keuangan yang berlipat ganda.

d. Seimbang

Keseimbangan disini maksudnya keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan keluar (*external focus*) serta pemusatan proses (*proses centric*) dan pemusatan orang (*people centric*). Dalam *Balanced Scorecard* pemusatan ke dalam yang meliputi proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan harus seimbang dengan pemusatan ke luar yang meliputi perspektif keuangan dan customer sehingga pihak dalam dan luar perusahaan akan memperoleh kepuasan yang sama (Mulyadi, 2000:18-23).

## 2.5 Membangun Sebuah *Balanced Scorecard*

Membuat rancangan sistem *Balanced Scorecard* hendaknya dilakukan dengan proses yang sistematis agar tercipta kejelasan bagaimana misi dan strategis organisasi diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran operasionalnya. Ada empat tahapan utama membangun *Balanced Scorecard* demi mendorong munculnya komitmen dari manajemen puncak untuk membantu bawahannya mencapai tujuan mereka. Keempat tahapan tersebut adalah:

### a. Menentukan Arsitektur Ukuran

Penentuan arsitektur ukuran ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu:

#### 1. Tahap Pemilihan Unit Bisnis Organisasi yang sesuai

Tahap ini merupakan tugas awal yang sulit dalam melakukan pemilihan unit bisnis yang sesuai, maka dari itu perlu ber konsultasi dengan pihak manajemen puncak. Proses *scorecard* awal akan berhasil baik di dalam sebuah unit bisnis strategis yang melaksanakan aktivitas lengkap keseluruhan rantai nilai inovasi, operasi, pemasaran, penjualan jasa, dan pelayanan terhadap pelanggan.

#### 2. Tahap Mengidentifikasi Keterkaitan Antar Unit Bisnis Strategis

Setelah Unit Bisnis Strategis (UBS) ditentukan dan dipilih, maka perlu dipelajari keterkaitan antar UBS dengan cara wawancara dengan pihak manajemen organisasi bisnis untuk mengetahui:

- a. Tujuan finansial bagi UBS (pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, arus kas),
- b. Tema korporasi (lingkungan, keamanan, kebijakan – kebijakan pekerja, hubungan masyarakat, mutu, daya saing harga, inovasi).
- c. Keterkaitan dengan UBS lain (pelanggan yang sama, kompetensi utama, peluang bagi pendekatan terpadu terhadap pelanggan, pemasok internal/hubungan pelanggan).

Pengidentifikasian UBS membuat berbagai kendala dan peluang menjadi tampak, sesuatu yang mungkin tidak akan terlihat jika UBS dianggap sebagai unit organisasi yang sama sekali terpisah.

b. Menentukan Tujuan Strategis

Merupakan tahap untuk menentukan objektif/tujuan sebagai bahan untuk melakukan perancangan pengukuran kinerja. Ada dua tahap di dalam menentukan tujuan strategis ini, yaitu:

1. Melakukan wawancara

Sebelum wawancara dilakukan dengan pihak manajemen yang terkait perlu diadakan peninjauan terhadap bahan mengenai latar belakang BSC maupun dokumen internal organisasi yang meliputi: visi, misi, strategi, dan unit bisnis strategis. Berdasarkan wawancara ini kemudian diperoleh masukan tentang tujuan strategis dan berbagai usulan tentang ukuran kinerja, *Balanced Scorecard* disepanjang keempat *perspektif scorecard*. Wawancara tersebut memenuhi beberapa tujuan penting diantaranya:

- Tujuan eksplisit : Untuk memperkenalkan sistem BSC kepada para manajemen puncak untuk memberi tanggapan terhadap pertanyaan – pertanyaan konsep tersebut dan untuk mendapatkan masukan awal tentang strategi organisasi dan bagaimana menterjemahkan hal ini ke dalam tujuan dan ukuran scorecard.
- Tujuan implisit: Memulai proses agar manajemen puncak berfikir mengenai penerjemahan strategi dan tujuan organisasi ke dalam ukuran profesional yang nyata.

## 2. Sesi Sintesis

Keluaran sesi sintesis ini adalah daftar peringkat tujuan dalam keempat perspektif. Setiap perspektif dan tujuan di dalam perspektif akan disertai dengan ungkapan anonim para manajemen puncak organisasi yang menjelaskan dan mendukung tujuan tersebut. Kemudian menentukan daftar tentatif tujuan yang diprioritaskan mewakili unit bisnis strategis dan apakah keempat perspektif itu terkait dalam hubungan sebab akibat.

### c. Memilih dan Merancang Ukuran

Tujuan utama dalam memilih ukuran bagi sebuah scorecard adalah untuk mengidentifikasi ukuran yang paling baik dalam mengkomunikasikan maksud sebuah strategi untuk tiap perspektif dan mengidentifikasi keterkaitan penting yang ada diantara ukuran di dalam perspektif maupun antara perspektif tersebut dengan perspektif



*scorecard* lainnya serta berusaha mengidentifikasi bagaimana masing – masing ukuran mempengaruhi satu sama lain.

d. Menentukan Target

Perjalanan mewujudkan visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang dipilih merupakan perjalanan jangka panjang dan penuh rintangan. Penentuan yang target hendak dicapai dalam mewujudkan sasaran strategik dalam dalam kurun waktu tertentu dimasa depan berdasarkan kinerja masa lalu dan menggunakan potensi yang ada untuk merealisasikan target tersebut (Kaplan dan Norton, 1996 : 262-267).

## **2.6 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja**

Sasaran dari system pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan strategi dari suatu unit bisnis dengan baik. *Balanced scorecard* berusaha untuk untuk mentranlasikan strategi ke dalam suatu system pengukuran. *Balanced scorecard* mengkomunikasikan manager dan pekerja atas faktor-faktor penentu kinerja yang memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dan tindakan untuk meleksanakan tujuan organisasi. Disamping itu *Balanced scorecard* memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian mengkonfirmasi pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses disaat ini dan yang akan datang.

Dalam manajemen tradisional, pencapaian visi organisasi diukur hanya dengan menggunakan *Return on Investment* (ROI) dan *residual*

*income* untuk mengukur kemampuan organisasi sebagai pencipta kekayaan. Pada tahun 1990-an diperkenalkan *Economy Value Added* (EVA), sebagai penyempurnaan terhadap ukuran kinerja keuangan terdahulu. Ukuran keuangan ini tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan. Ukuran keuangan menyebabkan eksekutif hanya memfokuskan pengalokasian sumber daya organisasi jangka pendek, yaitu cepat menghasilkan *financial return*. Investasi yang bersifat tujuan jangka panjang seperti pengembangan sistem yang digunakan untuk memuaskan pelanggan, pendidikan dan pelatihan karyawan untuk pemberdayaan karyawan pengembangan fungsi organisasi sistem informasi manajemen untuk kecepatan respon terhadap kebutuhan pelanggan dan pemasok tidak mendapat perhatian dari eksekutif karena tidak menggunakan kinerja non keuangan. Dengan adanya konsep *Balanced scorecard*, dapat menjelaskan lebih lanjut pencapaian visi sebagai berikut :

- a. Peningkatan pelanggan yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*) tanpa harus menambah pemakaian modal
- b. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan, sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*) tanpa harus menambah pemakaian modal.
- c. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial return* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* tinggi.

Dengan *Balanced scorecard*, manajemen dapat melakukan evaluasi apakah perubahan kekayaan yang dicapai atau dialami oleh perusahaan disebabkan oleh faktor yang *sustainable* atau hanya suatu keberuntungan atau ketidakmujuran, oleh hasil tindakan yang bersifat *strategic* atau hanya karena kebutuhan. Jika misalnya peningkatan *Economy Value Added* (EVA) disebabkan oleh peningkatan jumlah pelanggan yang puas dan peningkatan tersebut disebabkan oleh peningkatan produktivitas dan komitmen ini sebagai keberhasilan *strategi plan* pembelajaran dan pertumbuhan yang ditempuh oleh perusahaan, maka peningkatan *return* yang ditandai dengan peningkatan *Economy Value Added* tersebut bersifat *sustainable* (Mulyadi dan Jhony., 1999 : 217)

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini berisikan penjelasan mengenai tahapan pemecahan masalah yang harus ditempuh. Diharapkan dengan detail langkah-langkah pemecahan masalah ini dapat mempresentasikan hasil yang baik dan dapat mudah untuk menelusuri dari mana hasil tersebut.

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam penyusunan Tugas Akhir ini adalah di Rumah Sakit Umum Daerah Sragen.

#### **3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang diperlukan, dapat dilakukan dengan cara :

a. Wawancara (*interview*)

Adalah pengumpulan data dengan cara tanya jawab secara langsung dengan pelanggan/karyawan dan pihak manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Sragen yang berkaitan dengan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian tersebut.

b. Pengamatan (*observasi*)

Yaitu memperoleh data dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan secara langsung pada obyek penelitian untuk mendapatkan gambaran nyata dari masalah yang diamati.

c. Penyebaran Angket (kuesioner)

Diperlukan untuk mengetahui keinginan pelanggan/karyawan terhadap pelayanan yang diberikan dan sebelumnya dibuatkan daftar pertanyaan yang menyangkut atribut pelayanan tersebut.

d. Studi Pustaka

Yaitu metode pengumpulan data dari buku-buku literatur yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dibahas.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu:

a. Data Primer

1. Data yang diperoleh langsung dari pihak manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Sragen.
2. Data yang langsung diperoleh dari pelanggan/karyawan, meliputi:
  - a. Data keinginan pelanggan/karyawan terhadap kualitas pelayanan jasa dan vasilitas yang tersedia di Rumah Sakit Umum Daerah Sragen.
  - b. Data penilaian terhadap kualitas pelayanan jasa dan vasilitas yang tersedia di Rumah Sakit Umum Daerah Sragen.

b. Data Sekunder

Data ini diperoleh melalui referensi-referensi yang mendukung dalam menyelesaikan masalah terhadap obyek yang diteliti.

### **3.3 Penentuan Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 1992: 102). Identifikasi populasi merupakan langkah awal dalam penelitian yang digunakan untuk menentukan siapa yang menjadi responden atau populasi. Dalam penelitian ini yang dijadikan obyek penelitian adalah pelanggan/karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Sragen.

### **3.4 Penentuan Sampel**

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 1992: 104).

Mengenai ketentuan sampel penelitian ini dapat dikemukakan bila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, jika jumlah subyeknya lebih dari 100 dapat diambil antara 10% – 15% atau 20% – 25% atau lebih tergantung setidak-tidaknya dari (Arikunto, 1992: 107):

- a. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana.
- b. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya dana.
- c. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti. Untuk penelitian yang risikonya besar tentu saja jika sampel besar hasilnya akan lebih baik.

Pada penelitian ini penulis menetapkan, karena jumlah subyeknya lebih dari 100 karyawan, maka tidak diambil semua sehingga penelitiannya

merupakan penelitian sampel yaitu sebanyak 40 karyawan dari jumlah populasi yaitu semua karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Sragen.

### **3.5 Penyusunan dan Penyebaran Kuesioner**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawabnya.

Kuesioner merupakan instrumen yang digunakan dalam memperoleh nilai kepentingan dari variabel keinginan pelanggan. Metode yang digunakan untuk menyatakan sikap adalah dengan menggunakan Skala Likert yang merupakan skala yang berisi empat tingkat jawaban mengenai kesetujuan responden terhadap statemen atau pertanyaan yang dikemukakan mendahului opsi jawaban yang disediakan. Dalam Skala Likert yang asli, tingkat kepentingan responden terhadap suatu pernyataan dalam angket diklasifikasikan sebagai berikut:

- SP : Sangat Penting
- P : Penting
- TP : Tidak Penting
- STP : Sangat Tidak Penting

Maksud kategorisasi jawaban SP/P/TP/STP adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden, ke arah sangat penting atau sangat tidak penting.

Kuesioner dalam penelitian ini berisi pertanyaan yang merupakan variabel keinginan pelanggan/karyawan. Penyebaran kuesioner ini dilakukan

kepada pelanggan/karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Sragen. Kuesioner pendahuluan sebanyak 20 responden untuk pelanggan/karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Sragen, yang merupakan tipe kuesioner semi terbuka sehingga pelanggan ikut diberi kesempatan untuk menentukan jenis atribut jasa yang diinginkan. Kuesioner kedua sebanyak 20 responden untuk menentukan butir atribut jasa yang valid dan reliabel dan kuesioner ketiga sebanyak 40 responden sampel yang berisi butir atribut jasa yang telah valid dan reliabel serta tingkat kepentingan dan persepsi pelanggan terhadap tiap atribut jasa. Selanjutnya data hasil penyebaran kuesioner ini yang akan digunakan dalam perhitungan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) tingkat tiga.

Data hasil penyebaran kuesioner yang diperoleh perlu dilakukan analisis data sehingga data yang diperoleh benar-benar valid dan reliabel.

Analisis tersebut terdiri dari :

1. Analisis kesahihan butir
2. Analisis keandalan butir

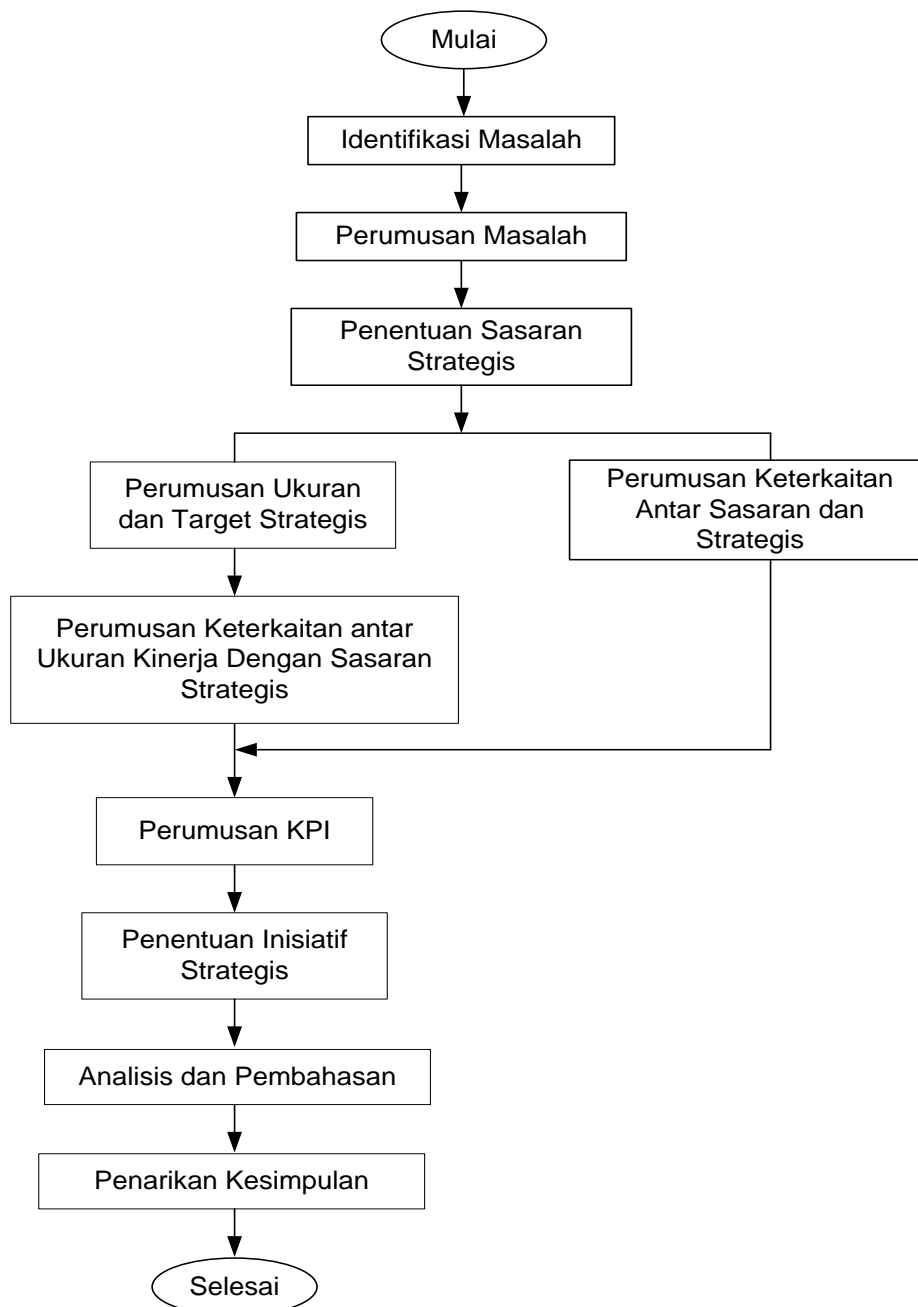
Pengolahan data yang dilakukan adalah untuk mengetahui sejauh mana Visi dan Misi Rumah Sakit terhadap kenyataan yang ada yang dilihat dari keempat parameter tersebut. Keempat parameter tersebut adalah

1. *Destination Statemen*
2. *Strategic Linkage*
3. *Measurement & Targets*
4. *Strategic initiations*



### 3.6 Langkah – langkah Penelitian

Penelitian dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagaimana tersaji pada gambar 3.1.



Gambar 3.1

Langkah-Langkah Penelitian

Adapun langkah – langkah penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

**a. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dilakukan sebagai langkah awal yang harus dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang ada. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam identifikasi masalah adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan observasi atau pengamatan di Rumah Sakit Umum Daerah Sragen berupa fasilitas serta pelayanan yang ada.
- 2) Melakukan wawancara kepada karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Sragen.

**b. Perumusan Masalah**

Setelah melakukan identifikasi masalah, langkah berikutnya adalah merumuskan masalah yang ditemui selama melakukan observasi di Rumah Sakit Umum Daerah Sragen. Dengan perumusan masalah tersebut, dapat memfokuskan pembahasan masalah yang ada serta mempermudah dalam mencari titik temu.

**c. Penentuan Sasaran Strategis**

Pada tahap ini adalah penentuan sasaran strategis yaitu menentukan sasaran atau tujuan yang akan diperoleh/dicapai dalam penelitian ini. Dengan menentukan sasaran yang akan dicapai dapat memperjelas langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penelitian ini.

**d. Perumusan Ukuran dan Target Strategis**

Dalam penentuan sasaran strategis, perlu adanya perumusan ukuran dan target strategis sehingga apa yang ingin dicapai dalam penelitian ini tidak melebar diluar permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.

**e. Perumusan Keterkaitan Antar Sasaran dan Strategis**

Setelah melakukan perumusan sasaran strategis dan melakukan pengukuran dari sasaran tersebut, maka langkah selanjutnya adalah melihat keterkaitan antar sasaran tersebut. Sehingga antara satu sasaran dengan sasaran lainnya saling berhubungan dan tidak diluar permasalahan yang sedang diteliti.

**f. Perumusan Keterkaitan Antar Ukuran Kinerja Dengan Sasaran Strategis**

Pada bagian ini adalah membuat Perumusan sasaran yang sudah terkait tersebut dengan kinerja yang sudah terlaksana ataupun yang masih dalam rencana yang akan datang. Dengan melihat sasaran strategis yang telah ditentukan maka ukuran kinerja dapat terarah dan berdasarkan sasaran yang akan dicapai.

**g. Perumusan KPI**

Perumusan KPI merupakan salah satu tahapan yang harus dilakukan untuk dapat menentukan atau memilih inisiatif mana yang akan diambil sebagai pengambilan keputusan. Perumusan KPI (*Key performance Indicator*) adalah suatu perumusan untuk menentukan

indikator yang akan digunakan sebagai kunci dari nilai pengukuran yang akan dijadikan sebagai ukuran penilaian.

**h. Penentuan Inisiatif Strategis**

Pada tahap ini adalah menentukan inisiatif mana yang akan dipilih sebagai keputusan yang akan diambil oleh pihak manajemen rumah sakit. Hal ini berdasarkan pada hasil perhitungan dan analisa yang diperoleh pada bagian sebelumnya.

**i. Analisis dan Pembahasan**

Pada bagian ini menganalisis hasil perhitungan yang diperoleh dalam bab sebelumnya, kemudian melakukan pembahasan dari hasil tersebut dengan tujuan untuk menjelaskan hasil yang diperoleh.

**j. Penarikan Kesimpulan**

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yaitu menyimpulkan apa yang diperoleh dan didapat dari penelitian ini. Dalam penarikan kesimpulan membahas tentang hasil-hasil yang diperoleh dalam perhitungan atau pengolahan data, sehingga memperjelas hasil yang diperoleh dan mengetahui tingkat keberhasilan sasaran yang akan dicapai.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

##### **4.1.1 Gambaran Umum RSUD Sragen**

RSUD Kab. Sragen didirikan pada tahun 1958 berklasifikasi type D, pada tahun 1995 RSUD Kab. Sragen menjadi type C tertuang dalam SK Bupati Sragen Nomor : 445/461/011/1995 dan pada tahun 1999 RSUD menjadi swadana tertuang dalam Perda Nomor 7 Tahun 1999 sehingga sekarang RSUD Sragen menjadi Rumah Sakit Negeri type C Swadana. Kini RSUD Sragen tengah mempersiapkan diri untuk menjadi rumah sakit type B.

Sesuai dengan visi misinya RSUD Sragen untuk menjadi pilihan utama masyarakat dalam memenuhi pelayanan kesehatan, RSUD Sragen selalu berupaya dapat memberikan pelayanan yang terbaik, tepat, cepat dan terjangkau. Pemenuhan tenaga kesehatan baik kelengkapan maupun kemampuan telah diupayakan guna memenuhi peningkatan kebutuhan masyarakat atas pelayanan kesehatan yang bermutu serta berkembangnya pola penyakit.

Saat ini RSUD Sragen memiliki 11 jenis pelayanan kesehatan dan 12 jenis pelayanan poliklinik spesialis. Pelayanan rawat inap yang diselenggarakan didukung dengan sarana gedung yang representatif dengan lingkungan alam yang kondusif sehingga dapat membantu proses penyembuhan.

#### **4.1.2 Pembelajaran RSUD Sragen**

RSUD Sragen memiliki Tempat Tidur (TT) sejumlah 184 TT, sesuai dengan standar Rumah Sakit kelas C. Namun seiring dengan meningkatnya jumlah pasien, ada penambahan jumlah tempat tidur, sehingga menjadi 256 TT.

Upaya peningkatan pelayanan yang telah dilakukan ternyata mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat. Hal ini bisa dilihat dari survey kepuasan pelanggan yang dilakukan terhadap Rumah Sakit Daerah yang ada di Jawa Tengah. RSUD Sragen menempati peringkat ke dua se Jawa Tengah. Hasil ini semakin memacu RSUD untuk meningkatkan pelayanan. Jumlah karyawan sebanyak 405 orang yang sebagian besar adalah pegawai negeri (PNS) maupun CPNS. Jumlah karyawan yang demikian besar dengan didukung kompetensi pendidikan dan kemampuan yang memadai merupakan aset yang berharga untuk menjaga kualitas pelayanan.

#### **4.1.3 Sistem Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kab. Sragen**

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sragen bergerak di bidang pelayanan kesehatan untuk masyarakat umum baik di daerah Sragen dan sekitarnya. Pelayanan terbaik kepada pelanggan merupakan tujuan utama Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sragen dan merupakan pusat rujukan dari rumah sakit-rumah sakit serta Puskesmas disekitarnya. Oleh karena itu, Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sragen membutuhkan suatu

sistem pengukuran kinerja yang komprehensif yang dapat mendukung strategi organisasi secara keseluruhan.

Sistem pengukuran kinerja sudah pernah dilakukan oleh Badan Diklat dan Litbang pada tahun 1999 yang dilakukan di seluruh RSUD Se Jawa Tengah. Seiring dengan perubahan waktu, maka RSUD Sragen saat ini memerlukan sistem pengukuran kinerja sehingga dapat mengetahui sejauh mana kemajuan yang dicapai dan sekaligus dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen RSUD Sragen untuk masa mendatang terutama mengenai kualitas pelayanan.

#### **4.1.4 Perancangan Sistem Kinerja dengan Model *Balanced Scorecard* (BSC)**

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) ini dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu penentuan arsitektur pengukuran, penentuan tujuan strategis, memilih dan merancang ukuran (penentuan KPI).

##### **a. Penentuan Arsitektur Pengukuran**

RSUD Sragen ini merupakan salah satu rumah sakit pusat di Kab. Sragen. Pada penentuan arsitektur pengukuran ini terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

##### **1) Pemilihan unit bisnis perusahaan**

Pemilihan unit bisnis RSUD Sragen didasarkan pada kriteria yang mempunyai kontrol langsung pada bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta bidang yang menyangkut pelayanan. Atas dasar itu, maka bagian yang dipilih untuk

dijadikan unit bisnis oleh RSUD Sragen ”Memberikan Pelayanan kesehatan Bagi Masyarakat Umum terutama Masyarakat Sragen”.

## 2) Visi, Misi dan Tujuan RSUD Sragen

Visi :

”Menjadi pilihan utama masyarakat dalam memenuhi kesehatan rujukan”.

Misi :

”Menyelenggarakan pelayanan kesehatan rujukan yang profesional dengan mengutamakan kenyamanan pelanggan serta perlakuan yang elegan dibingkai keramahan dan kesopanan”.

Tujuan :

“Mewujudkan masyarakat sragen khususnya dan masyarakat pada umumnya yang sehat jasmani”.

## 3) Identifikasi proses bisnis

Dalam pengukuran kinerja sebuah proses bisnis memerlukan sebuah identifikasi proses bisnis, dimana dalam identifikasi tersebut memerlukan CIM-OSA (*Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture*). CIM-OSA dapat merepresentasikan proses atau aktivitas bisnis secara keseluruhan. Sedangkan sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sistem yang mampu memperlihatkan kinerja dari aktivitas-aktivitas perusahaan secara keseluruhan. Adapun identifikasi organisasi RSUD Sragen yang juga merupakan unit aktivitasnya adalah



berupa pemberian pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Struktur utama CIM-OSA terdiri dari:

a) *Manage process*, terdiri dari :

- *Set direction*
- *Set strategy*
- *Direct business.*

b) *Core process*, terdiri dari:

- *Develop product* yaitu pengembangan produk/jasa yang dapat memenuhi keinginan pelanggan.

Sedangkan pada RSUD Sragen, *develop product* yang dimaksud adalah pelayanan kesehatan kepada pelanggan dan membantu proses penyembuhan.

- *Get order* yaitu penerimaan order dari pelanggan sampai dengan produk/jasa tersebut dikirimkan kepada pelanggan.

Adapun *Get order* yang di munculkan pada RSUD Sragen adalah berupa :

1. Kualitas pelayanan
2. Peningkatan jumlah pelanggan

- *Fulfill order* yaitu memfokuskan pada proses bisnis internal yang akan memberikan dampak yang paling besar pada kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan finansial perusahaan.

Pada *Fullfill order* ini terbagi ke dalam 4 bagian yang saling mempengaruhi, yaitu *input*, jasa, *output*, dan *quality control*. Adapun identifikasi dari masing-masing bagian tersebut adalah sebagai berikut :

(1) Pelanggan (Pasien) :

Pelanggan yang datang diberikan fasilitas dan pelayanan yang dibungkus dengan keramahan seta memanfaatkan teknologi yang ada.

(2) Pemberian Pelayanan :

Pemberian pelayanan kesehatan dan konsultasi kesehatan.

(3) Kepuasan Pelanggan:

Pelanggan merasa nyaman dan sedikit keluhan yang RSUD retima.

(4) *Quality control* :

Kualitas dan kecukupan tenaga perawat dan dokter yang tersedia di RSUD.

- *Support product* merupakan proses pelayanan purna jual.

Pada RSUD Sragen *support product* yang ditampilkan adalah berupa "kepuasan pelanggan".

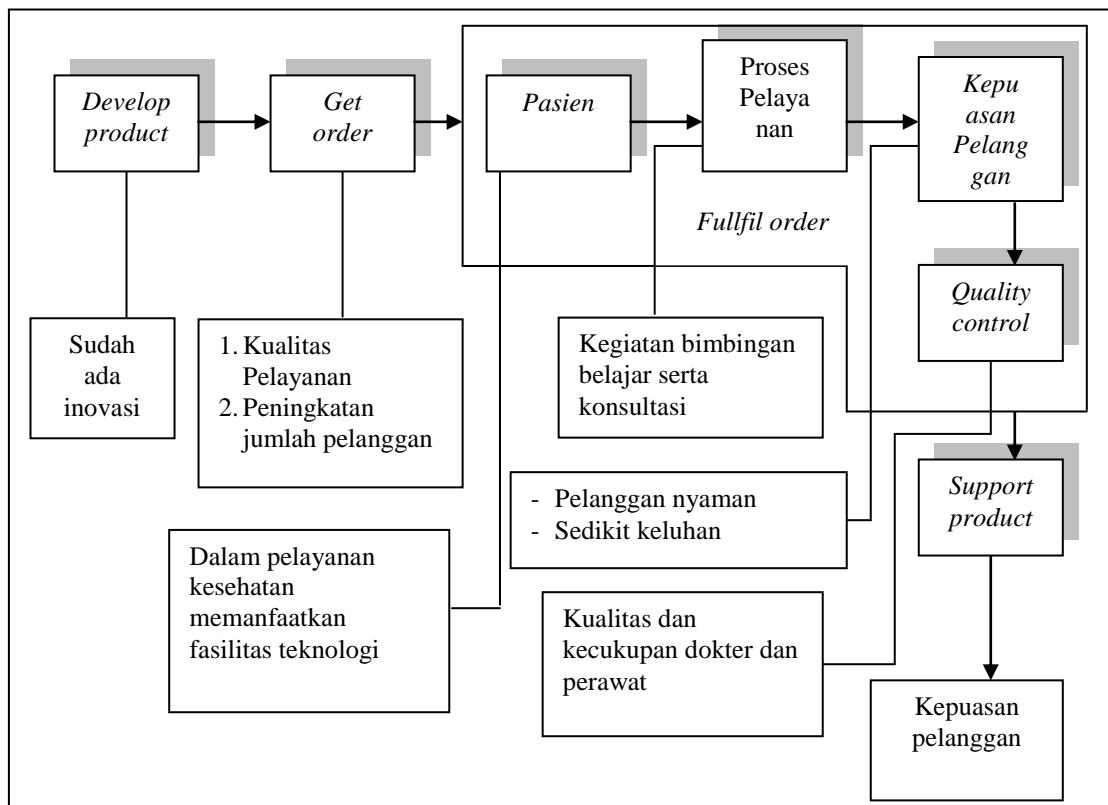
c) *Support process* meliputi :

- a. *Human resources process*
- b. *Information technology (IT) process*

c. *Financial/ accounting process*

d. *Maintenance process.*

Dari proses identifikasi yang dilakukan diatas dapat digambarkan menjadi sebuah proses sebagaimana Gambar 4.1 dibawah ini, yang menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhir yang ingin dicapai RSUD Sragen.



**Gambar 4.1. Core Process RSUD Sragen**

#### **4.1.5 Penentuan Tujuan/Sasaran Strategis**

Dalam perencanaan tujuan strategis, strategi secara umum yang telah dirumuskan berdasarkan kebijakan manajemen, visi, misi dan tujuan yaitu “Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat Sragen pada khususnya dan semua masyarakat pada umumnya serta membantu

masyarakat dalam proses penyembuhan”, kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai sasaran strategis (*strategic objectives*). Untuk menterjemahkan strategi ke dalam langkah-langkah tindakan (operasional) yang komprehensif dan koheren diperlukan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan kerangka BSC, strategi yang telah dirumuskan yaitu meningkatkan pelanggan dan kualitas pelayanan kesehatan guna sebagai pusat rujukan dan dapat memberikan manfaat bagi bangsa dan negara, kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif sasaran strategis yaitu : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun sasaran strategis pada tiap-tiap perspektif pada RSUD Sragen adalah sebagai berikut :

a. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Perspektif ini digunakan untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijaksanaan-kebijaksanaan yang diambil, dimana perspektif ini berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan. Berdasarkan visi RSUD Sragen yaitu ”Menjadi pilihan utama masyarakat dalam memenuhi kesehatan rujukan” dan sasaran strategis secara umum yaitu ”Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat Sragen pada khususnya dan semua masyarakat pada umumnya serta membantu masyarakat dalam proses penyembuhan”, maka sasaran strategis pada perspektif finansial adalah sebagai berikut:

1) Pemanfaatan investasi secara efektif

Sasaran strategis pemanfaatan investasi berkaitan dengan tingkat pengembalian investasi yang dilakukan perusahaan. Tingkat pengembalian investasi adalah elemen penting untuk mengetahui

tingkat keefektifan kerja perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan investasi perusahaan serta untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memperoleh pendapatan.

2) Peningkatan pendapatan

Sasaran strategis peningkatan pendapatan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan. Hal ini menandakan bahwa peningkatan kemampuan memperoleh keuntungan perusahaan tidak hanya untuk memperoleh pendapatan yang tinggi tetapi juga mampu mempertahankan, memelihara dan meningkatkan kemampuannya untuk mencari dan mengolah sumber-sumber pendapatannya, mempertahankan dan mengembangkannya dengan baik.

3) Pembiayaan aktivitas operasional

Sasaran strategis ini berkaitan dengan kegiatan operasional yang akan dilakukan, dimana pada kegiatan operasional ini juga terdapat pembiayaan. Dalam pembiayaan kegiatan operasional ini tiap tahun berbeda, hal ini disebabkan kebijakan maupun target manajemen tiap tahun juga berbeda. Pembiayaan operasional ini juga mempengaruhi *profit* tiap periode dari RSUD Sragen.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran penting bagi pelanggan, ukuran tersebut seperti : kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, retensi, dan

profitabilitas. Berdasarkan visi RSUD yaitu ” Menjadi pilihan utama masyarakat dalam memenuhi kesehatan rujukan” dan sasaran strategis secara umum yaitu ”Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat Sragen pada khususnya dan semua masyarakat pada umumnya serta membantu masyarakat dalam proses penyembuhan”, maka sasaran strategis pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut :

1) Peningkatan jumlah pelanggan

Meningkatkan jumlah pelanggan berkaitan dengan pertumbuhan pelanggan. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi merupakan harapan RSUD. Untuk dapat memenuhi harapan tersebut, maka RSUD dituntut agar secara terus-menerus meningkatkan kemampuannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan.

2) Pusat Rujukan

Sasaran strategis Pusat Rujukan berkaitan dengan usaha RSUD untuk memperluas penyebaran informasi/ promosi di luar daerah. Hal ini juga berkaitan dengan upaya pengenalan RSUD dan peningkatan jumlah pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini lebih mengedepankan pada kegiatan internal dari unit bisnis yang dijalankan, dimana perspektif ini sebagai pendorong secara internal RSUD Sragen. Berdasarkan visi RSUD yaitu ”Menjadi

pilihan utama masyarakat dalam memenuhi kesehatan rujukan” dan sasaran strategis secara umum yaitu ”Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat Sragen pada khususnya dan semua masyarakat pada umumnya serta membantu masyarakat dalam proses penyembuhan”, maka sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut :

1) Peningkatan kualitas pelayanan

Peningkatan kualitas pelayanan ini dimaksudkan untuk lebih memaksimalkan peran serta perawat dan karyawan dalam pembelajaran maupun kemajuan RSUD Sragen.

2) Peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah

Sasaran strategis Peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah ini merupakan salah satu parameter keberhasilan RSUD Sragen dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini lebih mengedepankan pada masalah eksternal RSUD sebagai pendorong kegiatan aktivitasnya. Berdasarkan visi RSUD yaitu ”Menjadi pilihan utama masyarakat dalam memenuhi kesehatan rujukan” dan sasaran strategis secara umum yaitu ”Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat Sragen pada khususnya dan semua masyarakat pada umumnya serta membantu

masyarakat dalam proses penyembuhan”, maka sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

1) Peningkatan kualitas SDM

Peningkatan kualitas sumber daya manusia pada karyawan, perawat, dan dokter dapat dilakukan antara lain dengan melalui pengadaan seminar, lokakarya, pelatihan, training dan memberi kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan peningkatan kualitas SDM pada RSUD diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan produktivitas.

2) Pengembangan alat dan teknologi

Dengan alat dan teknologi yang baik dan lancar akan sangat membantu perawat dan dokter dalam memenuhi kebutuhan pelayanan kesehatan pelanggan.

Secara keseluruhan penjabaran visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis RSUD Sragen dapat dilihat pada Tabel 4.1.



**Tabel 4.1 Penjabaran Visi, Misi, Tujuan dan Strategi RSUD Sragen ke dalam Sasaran-sasaran Strategis**

|   |  |
|---|--|
| <b>Visi</b>   |  |
| ”Menjadi pilihan utama masyarakat dalam memenuhi kesehatan rujukan”   |  |
| <b>Misi</b>   |  |
| ”Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat Sragen pada khususnya dan semua masyarakat pada umumnya serta membantu masyarakat dalam proses penyembuhan” |  |
| <b>Tujuan</b>   |  |
| “Mewujudkan masyarakat sragen khususnya dan masyarakat pada umumnya yang sehat jasmani”   |  |
| <b>Strategi umum</b>  |  |
| ”Peningkatan pelanggan dan peningkatan kulaitas pelayanan kesehatan serta menyediakan banyak layanan kesehatan untuk masyarakat”                              |  |
| <b>Perspektif</b>   | <b>Sasaran-sasaran strategis</b>                         |
| 1. Keuangan   | Pemanfaatan investasi secara efektif                     |
|   | Peningkatan pendapatan                                   |
|   | Pembiayaan aktivitas operasional                         |
| 2. Pelanggan  | Peningkatan jumlah pelanggan                             |
|   | Pusat Rujukan  |
| 3. Proses bisnis internal   | Peningkatan kualitas pelayanan                           |
|   | Peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah |
| 4. Pertumbuhan dan pembelajaran   | Peningkatan kualitas SDM                                 |
|   | Pengembangan alat dan teknologi                          |

#### **4.1.6 Penentuan *Key Performa Indicator* (KPI)**

Langkah selanjutnya dalam pengukuran kinerja adalah dengan menentukan KPI (*Key Performance Indicator*) pada setiap perspektif,

dimana hal ini untuk dapat menghubungkan pengukuran BSC dengan strategi, perolehan KPI ini dengan melalui wawancara, diskusi dan penelusuran dokumen internal yang menjelaskan sistem perusahaan.

Adapun KPI dari tiap perspektif adalah sebagai berikut :

a. Perspektif Finansial

1) Sasaran strategis : Pemanfaatan investasi secara efektif

Sasaran strategis pemanfaatan investasi perusahaan berkaitan dengan tingkat pengembalian investasi yang dilakukan perusahaan. Tingkat pengembalian investasi adalah elemen penting untuk mengetahui tingkat keefektifan kerja perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan investasi perusahaan serta untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memperoleh pendapatan.

- KPI : *Return On Investment* (ROI)

Merupakan salah satu rasio pengukuran tingkat pengembalian investasi yang dapat mengidentifikasi (membebaskan) pendapatan yang diperoleh terhadap investasi perusahaan yang bersifat jangka panjang, sehingga tingkat pengembalian investasi dapat terukur dengan jelas.

2) Sasaran strategis : Peningkatan pendapatan

Sasaran strategis peningkatan pendapatan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan. Hal ini menandakan bahwa peningkatan kemampuan memperoleh keuntungan perusahaan tidak hanya untuk memperoleh pendapatan

yang tinggi tetapi juga mampu mempertahankan, memelihara dan meningkatkan kemampuannya untuk mencari dan mengolah sumber-sumber pendapatannya, mempertahankan dan mengembangkannya dengan baik. Adapun KPI yang digunakan untuk mengukur keberhasilannya adalah sebagai berikut :

- KPI : *Profit margin (profitabilitas)*

Merupakan rasio untuk mengukur laba bersih setelah pajak terhadap penjualan (jasa) yang bertujuan untuk mengetahui gambaran tingkat laba yang dapat diperoleh perusahaan.

- KPI : *Cash in*

Hal ini digunakan untuk mengetahui besarnya pemasukan kotor selama 1 tahun.

3) Sasaran strategis : pembiayaan aktivitas (operasional)

- KPI : *Cash out*

Merupakan ukuran untuk menentukan besarnya pengeluaran yang dilakukan RSUD Sragen selama 1 tahun terakhir.

b. Perspektif Pelanggan

1) Sasaran strategis : Peningkatan jumlah pelanggan

Meningkatkan jumlah pelanggan berkaitan dengan pertumbuhan pelanggan. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi merupakan harapan perusahaan. Untuk dapat memenuhi harapan tersebut, maka perusahaan dituntut agar secara terus-menerus meningkatkan

kemampuannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. KPI yang dipergunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan pelanggan adalah sebagai berikut :

- KPI : Tingkat pertumbuhan pelanggan.

KPI tingkat pertumbuhan pelanggan dihitung dari perbandingan antara jumlah pelanggan pada tahun ke-t dikurangi jumlah pelanggan tahun sebelumnya dibagi dengan jumlah pelanggan tahun sebelumnya.

2) Sasaran strategis : Pusat rujukan

Sasaran strategis pusat rujukan berkaitan dengan usaha perusahaan untuk memperluas penyebaran informasi/ promosi di luar daerah. Hal ini juga berkaitan dengan upaya pengenalan RSUD Sragen dan peningkatan jumlah pelanggan. Adapun KPI yang dipakai adalah sebagai berikut :

- KPI : adanya jalinan kerja sama dengan beberapa pihak instansi kesehatan dan masyarakat.

Jalinan kerja sama ini selain sebagai upaya perluasan kerjasama, juga sekaligus sebagai salah satu media promosi

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Sasaran strategis : Peningkatan kualitas pelayanan

Peningkatan kualitas pelayanan ini dimaksudkan untuk lebih memaksimalkan peran serta karyawan, perawat dan dokter dalam pembelajaran maupun kemajuan RSUD Sragen. KPI yang dipergunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan adalah :

- KPI : Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan

Pelayanan yang terkomputerisasi disini dimaksudkan bahwa selain untuk mempermudah dan mempercepat pelayanan kinerja karyawan juga sebagai wahana peningkatan pengetahuan terhadap IPTEK, misal dalam hal administrasi dan pengolahan data-data pelanggan maupun karyawan.

- KPI : Rasio Dokter dengan pelanggan (pasien)

Rasio standar yang seharusnya dalam bimbingan antara dokter dengan pelanggan adalah 1 : 30, sehingga pelanggan akan mudah mendapatkan pelayanan kesehatan.

- KPI : Frekuensi konsultasi kesehatan

Frekuensi konsultasi kesehatan disini dimaksudkan bahwa dalam suatu periode tertentu berapakah waktu yang disediakan oleh Dokter RSUD kepada pelanggan untuk berkonsultasi kesehatan.

- 2) Sasaran strategis : Peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah

Sasaran strategis peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah ini merupakan salah satu parameter keberhasilan RSUD Sragen dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

- KPI : Peningkatan kualitas pelayanan

Perlunya peningkatan kualitas pelayanan secara terus-menerus.

- KPI : Peningkatan status/type RS

Pada periode tertentu RSUD Sragen mendapatkan kenaikan sertifikasi type (B).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Sasaran strategis : Peningkatan kualitas SDM

Peningkatan kualitas sumber daya manusia pada karyawan dapat dilakukan antara lain dengan melalui pengadaan seminar, lokakarya, pelatihan/training dan pemberian ijin kepada dokter atau perawat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan peningkatan kualitas SDM pada karyawan, dokter, dan perawat diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan produktivitas RSUD Sragen.

- KPI : Intensitas Pelatihan dan training

Jumlah pelatihan dan training dari lembaga pusat maupun dari instansi-instansi terkait ini adalah dalam upaya peningkatan kualitas maupun kuantitas *intern* lembaga. Intensitas Pelatihan dan Training diharapkan sebanyak 2 kali setiap bulannya.

- KPI : Jumlah dokter spesialis dan yang melanjutkan ke jenjang berikutnya.

Banyaknya dokter spesialis dan banyaknya perawat atau dokter yang diberikan ijin untuk menimba ilmu yang lebih tinggi di

RSUD Sragen. Dari manajemen RS jumlah dokter dan perawat yang sekolah 5 orang setiap tahunnya.

2. Sasaran strategis : Pengembangan sistem informasi dan komunikasi

Dengan sistem informasi dan komunikasi yang baik dan lancar akan sangat membantu karyawan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan. Disamping itu juga akan membantu dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan perusahaan.

- KPI : Intensitas kelancaran komunikasi (evaluasi dan koordinasi)

Intensitas kelancaran komunikasi ini terjadi antara karyawan dan karyawan, karyawan dengan pimpinan serta karyawan maupun pimpinan dengan konsumen baik secara langsung (tatap muka) maupun tidak langsung (melalui media komunikasi).

Ada dua ukuran yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu :

- a. Ukuran hasil (*outcome measure*) sebagai *lag indicators*.
- b. Ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) sebagai *lead indicators*.

Berikut ini ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap perspektif *Balanced Scorecard* :

**Tabel. 4.2. Key Performance Indicator (KPI)**

| Sasaran Strategis   | KPI  |  |
|---|--|--|
|   | Key Performance Outcome (Lag Indicator)                    | Key Performance Driver (Lead Indicator)  |
| <b>1. Perspektif Finansial</b>                              |  |  |
| a. Pemanfaatan investasi secara efektif                     | <i>ROI</i>   | a. Efektivitas pemakaian total sumber daya   |
| b. Peningkatan pendapatan                                   | a. <i>Profit margin</i>                                    | a. Peningkatan jumlah pelanggan  |
|   | b. <i>Cash in</i>  | a. Peningkatan jumlah pelanggan  |
| c. Kegiatan pembiayaan (operasional)                        | <i>Cash out</i>  | a. Efisiensi biaya operasional   |
| <b>2. Perspektif Pelanggan</b>                              |  |  |
| a. Peningkatan jumlah pelanggan                             | Pertumbuhan pelanggan                                      | a. Biaya pelayanan yang relatif terjangkau<br>b. Fasilitas dan pelayanan tersedia secara lengkap |
| b. Pusat rujukan  | Jalinan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah         | a. Sensitivitas manajemen terhadap persaingan dengan RS lain                                     |
| <b>3. Perspektif Proses Bisnis Internal</b>                 |  |  |
| a. Peningkatan kualitas pelayanan                           | a. Penggunaan system yang terkomputerisasi dalam pelayanan | a. Kecepatan dalam mengakses informasi   |
|   | b. Rasio dokter dengan pelanggan                           | a. Jumlah dokter yang tersedia, pelanggan yang di rawat  |
|   | c. Frekwensi konsultasi kesehatan                          | a. Jadwal dari rumah sakit   |
| b. Peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah | a. peningkatan kualitas pelayanan                          | a. Prestasi dan anggapan pelanggan   |
|   | b. Peningkatan Status/Type                                 | a. Prestasi dan anggapan pemerintah  |
| <b>4. Perspektif Pertumbuhan dan Pengembangan</b>           |  |  |
| a. Peningkatan kualitas SDM                                 | Intensitas pelatihan dan training                          | a. Pemerataan jumlah training/pelatihan/studi  |
| b. Pengembangan sistim informasi dan komunikasi             | Intensitas kelancaran komunikasi                           | b. Rancangan jadwal pelatihan  |

#### 4.1.7 Penetapan target

Setelah masing-masing perspektif dan KPI sudah teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan target dan inisiatif strategik (aksi)



dari RSUD Sragen. Target ini diperoleh dari *interview* dan dokumentasi dari pihak manajemen RSUD Sragen. Berikut adalah target-target yang dimaksud :

a. Perspektif Finansial

1) KPI : ROI

Target : Diharapkan ROI dapat mencapai 85 % / tahun.

2) KPI : Profitabilitas.

Target : Diharapkan profitabilitas dapat mencapai 25 % / tahun.

3) KPI : *Cash in*

Target : Diharapkan pertumbuhan *Cash in* mencapai 5 % / tahun.

4) KPI : *Cash out*.

Target : Diharapkan besarnya *Cash out* maksimal 60 % dari total *cash in* tiap tahun.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

1) KPI : Pertumbuhan pelanggan.

Target : Diharapkan terjadi peningkatan jumlah pelanggan  $\pm 5$  % / tahun.

2) KPI : Adanya jalinan kerja sama dengan masyarakat, instansi sejenis dan pemerintah.

Target : Diharapkan jalinan kerja sama dengan masyarakat, instansi sejenis dan pemerintah menjadi sebanyak 20 instansi pada satu tahun ke depan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) KPI : Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan.

Target : Diharapkan fasilitas komputer yang *on-line* dapat bertambah sebanyak 10 (menjadi 15) pada satu tahun ke depan.

2) KPI : Rasio dokter dengan pelanggan

Target : Diharapkan rasio (perbandingan) antara dokter dan perawat dengan pelanggan adalah 1 : 30 untuk tahun-tahun ke depan.

3) KPI : Frekuensi konsultasi kesehatan

Target : Diharapkan frekuensi konsultasi mencapai peningkatan 10%/tahun.

4) KPI : Peningkatan kualitas pelayanan

Target : Penurunan keluhan pelanggan diharapkan sampai 5 %/tahun.

5) KPI : Peningkatan status/type

Target : Untuk 5 tahun ke depan menjadi type B.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) KPI : Intensitas Pelatihan dan training.

Target : Diharapkan pelatihan untuk karyawan/perawat minimal menjadi 2 kali/ bulan.

2) KPI : Intensitas kelancaran informasi

Target : Diharapkan semua komputer menjadi satu jaringan (on-line) 1 tahun mendatang.

Setelah target ditentukan maka langkah selanjutnya adalah membangun inisiatif strategis (aksi) /pemacu pelaksanaan target. Penentuan aksi diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi kepada pihak manajemen RSUD Sragen. Aksi-aksi tersebut adalah :

- a. Efektifitas pemakaian total sumber daya, yaitu memaksimalkan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dalam melakukan perbaikan kualitas pelayanan, sehingga ROI dapat meningkat.
- b. Peningkatan jumlah pelanggan, yaitu untuk meningkatkan *profit margin* dan *cash in*. Dengan pelanggan semakin banyak maka *profit margin* dan *cash in* semakin meningkat.
- c. Efisiensi biaya operasional, yaitu untuk menekan *cash out* maka biaya operasional harus ditekan semaksimal mungkin tanpa mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan.
- d. Biaya pelayanan yang relatif terjangkau, yaitu untuk meningkatkan jumlah pelanggan, maka harga perawatan yang ditetapkan harus lebih murah dibanding Rumah Sakit yang lain.
- e. Fasilitas dan pelayanan tersedia secara lengkap, yaitu semakin baik dan lengkap fasilitas yang dimiliki dalam pelayanan maka pelanggan akan merasa puas.
- f. Sensitivitas manajemen terhadap persaingan dengan rumah sakit lain, dengan mewujudkan target menjadi pusat rujukan, maka pihak

manajemen Rumah Sakit RSUD Sragen harus lebih sensitiv melihat kebutuhan pelanggan.

- g. Kecepatan dalam mengakses informasi, merupakan salah satu pendukung untuk meningkatkan pelayanan, semakin cepat pelanggan menerima informasi yang diinginkan semakin baik dan puas para pelanggan tersebut.
- h. Jumlah dokter yang tersedia, pelanggan yang dirawat, tersedianya banyak dokter merupakan salah satu bentuk pengabdian Rumah Sakit terhadap pelanggan.
- i. Jadwal dari rumah sakit, yaitu dengan jadwal cukup banyak yang memihak ke pelanggan, pelanggan akan merasa nyaman dalam proses penyembuhan.
- j. Presentasi dan anggapan pelanggan dan pemerintah, membangun anggapan ini tidak mudah, ingin dikatakan sebagai rumah sakit yang unggul maka pelayanan pelanggan harus diutamakan sehingga anggapan pelanggan akan baik tentang RSUD Sragen tersebut.
- k. Pemerataan jumlah training/pelatihan/studi, merupakan salah satu aspek yang perlu dilakukan untuk memperbaiki pelayanan kepada pelanggan. Semakin banyak dan pengalaman karyawan dalam memberikan pelayanan pelanggan maka semakin meningkat pelanggan dimasa mendatang. Sedangkan dengan training, pelatihan dapat meningkatkan profesionalisme para karyawan, perawat dan dokter dalam mengabdikan kepada pelanggan.

#### 4.1.8 Perumusan Inisiatif Strategis

Setelah target dari masing-masing KPI teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah merumuskan rencana aksi (inisiatif strategis) pada tiap-tiap KPI. Perumusan rencana aksi dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi pada manajemen RSUD Sragen. Rencana aksi berfungsi untuk merealisasikan dari target-target yang telah direncanakan tersebut. Adapun rencana aksi dari tiap KPI adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Finansial

- KPI : ROI  
Target : Diharapkan ROI dapat mencapai 85% /tahun.  
Rencana aksi : Peningkatan pelayanan sehingga menjadi rujukan (peningkatan pelanggan).
- KPI : Profit Margin  
Target : Diharapkan Profit Margin mencapai 25 %/tahun.  
Rencana aksi : Meningkatkan kerja sama dengan berbagai pihak (instansi terkait) dan melayani dengan ramah.
- KPI : *Cash in*  
Target : Diharapkan pertumbuhan *Cash in* mencapai 5%/ tahun.  
Rencana aksi : Perbaiki terus-menerus kualitas pelayanan yang diberikan dan regenerasi alat dan teknologi.

- KPI : *Cash out*  
Target : Diharapkan besarnya cash out maksimal 60 % dari total *cash in* tiap tahun.  
Rencana aksi : Pemeliharaan alat-alat kedokteran dan fasilitas yang dimiliki.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

- KPI : Pertumbuhan pelanggan  
Target : Diharapkan pertumbuhannya mencapai 5% / tahun.  
Rencana aksi : Menerapkan biaya perawatan yang ringan dan mempermudah fasilitas dan pelayanan.  
KPI : Jalinan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah.  
Target : Diharapkan jalinan kerjasama dengan pihak terkait sebanyak 20 instansi pada satu tahun ke depan.  
Rencana aksi : Banyak mengadakan penyuluhan, bimbingan dan pantauan kesehatan di masyarakat.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

- KPI : Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan.

Target : Diharapkan fasilitas komputer yang *on-line* bertambah sebanyak 10 (menjadi 15) pada satu tahun ke depan.

Rencana aksi : Memperkecil pengeluaran (*cash out*) dan memelihara komputer yang sudah ada.

- KPI : Rasio dokter dengan pelanggan (pasien)

Target : Rasio antara dokter dengan pasien diharapkan 1:30 untuk satu tahun kedepan.

Rencana aksi : Pemberian izin perawat dan lainnya melanjutkan studi dan pemberian beasiswa pada karyawan, dokter dan perawat yang kinerjanya bagus.

- KPI : Frekuensi konsultasi kesehatan

Target : Diharapkan frekuensi konsultasi kesehatan meningkat 10% / tahun.

Rencana aksi : Penambahan waktu konsultasi kesehatan.

- KPI : Peningkatan kualitas pelayanan

Target : Penurunan keluhan pelanggan diharapkan sampai 5% / tahun.

Rencana aksi : Kesigapan perawat jaga setiap saat dan kemudahan pelanggan dalam pemberian saran dan kritik (misal dengan penambahan kotak saran).

- KPI : Peningkatan status / type

Target : Untuk 5 tahun ke depan menjadi type B.

Rencana aksi : Memenuhi syarat-syarat peningkatan status, dengan demikian baik kualitas pelayanan, alat dan teknologi akan mengalami perbaikan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

▪ KPI : Intensitas pelatihan dan training

Target : Diharapkan pelatihan untuk karyawan/perawat minimal menjadi 2 kali/bulan.

Rencana aksi : Mendatangkan dokter spesialis dari luar instansi dalam setiap seminar atau pelatihan.

▪ KPI : Intensitas kelancaran komunikasi

Target : Diharapkan semua komputer menjadi satu jaringan (*on-line*) 1 tahun mendatang.

Rencana aksi : Membuat jaringan komputer antar bagian.

## 4.2 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data berdasarkan kuisisioner yang diberikan kepada pihak manajemen RSUD Sragen. Kuisisioner yang diberikan kepada pihak manajemen mengenai perspektif finansial, perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pembelajaran. Data yang dihasilkan berupa faktor-faktor dan data sub faktor yang sesuai dengan tujuan untuk menentukan prioritas sasaran strategik di Rumah Sakit Umum Daerah Sragen sehingga akan terbentuk sutau struktur hirarki. Dari struktur hirarki yang dibuat kuisisioner, dimana kuisisioner ini bertujuan untuk memberikan penilaian perbandingan



berpasangan yang dilakukan oleh manajemen RSUD Sragen sebagai pengambil keputusan.

Responden yang mengisi kuisisioner yang diberikan kepada pihak manajemen RSUD Sragen adalah dr. M. Farid Anshori, MM sebagai direktur, dr. Djoko Sugeng P.M.Kes sebagai Wandir Yanmed dan Keperawatan dan dr. Agus Atmanto sebagai Wadir Administrasi dan Keuangan. Hasil dari penilaian kuisisioner yang diisi oleh manajemen RSUD Sragen sebagai pengambil keputusan adalah sebagai berikut:

**1. Direktur RSUD Sragen (dr. M. Farid Anshori, MM)**

- a. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antara faktor terhadap penentuan prioritas sasaran strategik Rumah Sakit Umum Daerah Sragen. Faktor yang diperbandingkan secara berpasangan adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pengembangan, sedangkan matriknya (data hasil kuisisioner) sebagaimana Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Pertama  
Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Faktor

| Penentuan Prioritas        | Finansial | Pelanggan | Proses Bisnis Internal | Pertumbuhan & Pembelajaran |
|----------------------------|-----------|-----------|------------------------|----------------------------|
| Finansial                  | 1         | 1/6       | 1/3                    | 1                          |
| Pelanggan                  | 6         | 1         | 4                      | 1/5                        |
| Proses Bisnis Internal     | 3         | 1/4       | 1                      | 1                          |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 1         | 5         | 1                      | 1                          |

- b. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada perspektif finansial terhadap penentuan prioritas sasaran strategik

RSUD Sragen. Sub faktor yang diperbandingkan adalah pemanfaatan investasi secara efektif, peningkatan pendapatan, dan kegiatan pembiayaan (operasional). Sedangkan matrik yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Kuisioner Responden Pertama Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas                  | Pemanfaatan Investasi secara efektif | Peningkatan Pendapatan | Kegiatan Pebiayaan (operasional) |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Pemanfaatan Investasi secara efektif | 1                                    | 1/6                    | 1                                |
| Peningkatan Pendapatan               | 6                                    | 1                      | 4                                |
| Kegiatan Pebiayaan (operasional)     | 1                                    | 1/4                    | 1                                |

- c. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada faktor perspektif pelanggan terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategik yang diperbandingkan adalah peningkatan jumlah pelanggan dan pusat rujukan. Hasil matriknya adalah sebagaimana tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Kuisioner Responden Pertama Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Pelanggan

| Penentuan Prioritas          | Peningkatan Jumlah Pelanggan | Pusat Rujukan |
|------------------------------|------------------------------|---------------|
| Peningkatan Jumlah Pelanggan | 1                            | 1/3           |
| Pusat Rujukan                | 3                            | 1             |

- d. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada faktor perspektif proses bisnis internal terhadap penentuan prioritas

sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategik yang diperbandingkan adalah Peningkatan kualitas pelayanan dan peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah. Sedangkan matrik yang diperoleh adalah:

Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Pertama Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal

| Penentuan Prioritas                                      | Peningkatan Kualitas Pelayanan | Peningkatan Kualitas Pengakuan Masyarakat dan Pemerintah |
|--|--------------------------------|--|
| Peningkatan Kualitas Pelayanan                           | 1                              | 1/3  |
| Peningkatan Kualitas Pengakuan Masyarakat dan Pemerintah | 3                              | 1  |

- e. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategik pada faktor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategik yang diperbandingkan adalah peningkatan kualitas SDM dan pengembangan sistem informasi dan komunikasi. Matrik yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Pertama Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Penentuan Prioritas                          | Peningkatan Kualitas SDM | Pengembangan Sistem Informasi dan Komunikasi |
|--|--------------------------|--|
| Peningkatan Kualitas SDM                     | 1                        | 4  |
| Pengembangan Sistem Informasi dan Komunikasi | 1/4                      | 1  |

f. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif finansial

Tabel 4.8 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Pertama  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas | ROI | Profit | Cash in | Cash out |
|---------------------|-----|--------|---------|----------|
| ROI                 | 1   | 2      | 4       | 4        |
| Profit              | 1/2 | 1      | 3       | 1        |
| Cash in             | 1/4 | 1/3    | 1       | 1/2      |
| Cash Out            | 1/4 | 1      | 2       | 1        |

g. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif pelanggan

Tabel 4.9 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Pertama  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Pelanggan

| Penentuan Prioritas                                | Pertumbuhan Pelanggan | Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat |
|--|-----------------------|--|
| Pertumbuhan Pelanggan                              | 1                     | 3  |
| Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat | 1/3                   | 1  |

h. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif proses bisnis internal

Tabel 4.10 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Pertama  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Proses Bisnis Internal

| Penentuan Prioritas            | System terkomputerisasi | Rasio dokter dengan pasien | Frekuensi konsultasi Kesehatan | Peningkatan kualitas pelayanan | Peningkatan Status |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| System terkomputerisasi        | 1                       | 4                          | 1                              | 6                              | 8                  |
| Rasio dokter dengan pasien     | 1/4                     | 1                          | 1/3                            | 7                              | 1                  |
| Frekuensi konsultasi Kesehatan | 1                       | 3                          | 1                              | 5                              | 1/2                |
| Peningkatan kualitas pelayanan | 1/6                     | 1/7                        | 1/5                            | 1                              | 2                  |
| Peningkatan Status             | 1/8                     | 1                          | 2                              | 1/2                            | 1                  |

- i. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tabel 4.11 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Pertama  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Penentuan Prioritas              | Intensitas Pelatihan | Intensitas Kelancaran komunikasi |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Intensitas Pelatihan             | 1                    | 5                                |
| Intensitas Kelancaran komunikasi | 1/5                  | 1                                |

**2. Wandir Yanmed dan Keperawatan (dr. Djoko Sugeng P.M.Kes)**

- a. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antara faktor terhadap penentuan prioritas sasaran strategik Rumah Sakit Umum Daerah Sragen. Faktor yang diperbandingkan secara berpasangan adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pengembangan, sedangkan matriknya (data hasil kuisisioner) sebagaimana Tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Kedua  
Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Faktor

| Penentuan Prioritas        | Finansial | Pelanggan | Proses Bisnis Internal | Pertumbuhan & Pembelajaran |
|----------------------------|-----------|-----------|------------------------|----------------------------|
| Finansial                  | 1         | 1/4       | 1                      | 1/2                        |
| Pelanggan                  | 4         | 1         | 1/4                    | 1                          |
| Proses Bisnis Internal     | 1         | 4         | 1                      | 1                          |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 2         | 1         | 1                      | 1                          |

- b. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada perspektif finansial terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Sub faktor yang diperbandingkan adalah pemanfaatan investasi secara efektif, peningkatan pendapatan, dan kegiatan

pembiayaan (operasional). Sedangkan matrik yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Kedua Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas                  | Pemanfaatan Investasi secara efektif | Peningkatan Pendapatan | Kegiatan Pebiayaan (operasional) |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Pemanfaatan Investasi secara efektif | 1                                    | 1/7                    | 1                                |
| Peningkatan Pendapatan               | 7                                    | 1                      | 1/3                              |
| Kegiatan Pebiayaan (operasional)     | 1                                    | 3                      | 1                                |

- c. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu stratgis pada faktor perspektif pelanggan terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategik yang diperbandingkan adalah peningkatan jumlah pelanggan dan pusat rujukan. Hasil matriknya adalah sebagaimana tabel 4.14 dibawah ini:

Tabel 4.14 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Kedua Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Pelanggan

| Penentuan Prioritas          | Peningkatan Jumlah Pelanggan | Pusat Rujukan |
|------------------------------|------------------------------|---------------|
| Peningkatan Jumlah Pelanggan | 1                            | 1/5           |
| Pusat Rujukan                | 5                            | 1             |

- d. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada faktor perspekif proses bisanis internal terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategik yang diperbandingkan adalah Peningkatan kualitas pelayanan dan peningkatan kualitas

pengakuan masyarakat dan pemerintah. Sedangkan matrik yang diperoleh adalah:

Tabel 4.15 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Kedua Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal

| Penentuan Prioritas                                      | Peningkatan Kualitas Pelayanan | Peningkatan Kualitas Pengakuan Masyarakat dan Pemerintah |
|--|--------------------------------|--|
| Peningkatan Kualitas Pelayanan                           | 1                              | 1/4  |
| Peningkatan Kualitas Pengakuan Masyarakat dan Pemerintah | 4                              | 1  |

- e. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategik pada faktor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategik yang diperbandingkan adalah peningkatan kualitas SDM dan pengembangan sistem informasi dan komunikasi. Matrik yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Kedua Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Penentuan Prioritas                          | Peningkatan Kualitas SDM | Pengembangan Sistem Informasi dan Komunikasi |
|--|--------------------------|--|
| Peningkatan Kualitas SDM                     | 1                        | 1/2  |
| Pengembangan Sistem Informasi dan Komunikasi | 2                        | 1  |

f. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif finansial

Tabel 4.17 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Kedua  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas | ROI | Profit | Cash in | Cash out |
|---------------------|-----|--------|---------|----------|
| ROI                 | 1   | 5      | 2       | 4        |
| Profit              | 1/5 | 1      | 1       | 4        |
| Cash in             | 1/2 | 1      | 1       | 1        |
| Cash Out            | 1/4 | 1/4    | 1       | 1        |

g. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif pelanggan

Tabel 4.18 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Kedua  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Pelanggan

| Penentuan Prioritas                                | Pertumbuhan Pelanggan | Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat |
|--|-----------------------|--|
| Pertumbuhan Pelanggan                              | 1                     | 6  |
| Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat | 1/6                   | 1  |

h. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif proses bisnis internal

Tabel 4.19 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Kedua  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Proses Bisnis Internal

| Penentuan Prioritas            | System terkomputerisasi | Rasio dokter dengan pasien | Frekuensi konsultasi Kesehatan | Peningkatan kualitas pelayanan | Peningkatan Status |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| System terkomputerisasi        | 1                       | 4                          | 2                              | 5                              | 3                  |
| Rasio dokter dengan pasien     | 1/4                     | 1                          | 1/2                            | 5                              | 1                  |
| Frekuensi konsultasi Kesehatan | 1/2                     | 2                          | 1                              | 4                              | 1/2                |
| Peningkatan kualitas pelayanan | 1/5                     | 1/5                        | 1/4                            | 1                              | 2                  |
| Peningkatan Status             | 1/3                     | 1                          | 2                              | 1/2                            | 1                  |



- i. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tabel 4.20 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Kedua  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

| Penentuan Prioritas              | Intensitas Pelatihan | Intensitas Kelancaran komunikasi |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Intensitas Pelatihan             | 1                    | 8                                |
| Intensitas Kelancaran komunikasi | 1/8                  | 1                                |

**3. Wadir Administrasi dan Keuangan (dr. Agus Atmanto)**

- a. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antara faktor terhadap penentuan prioritas sasaran strategik Rumah Sakit Umum Daerah Sragen. Faktor yang diperbandingkan secara berpasangan adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pengembangan, sedangkan matriknya (data hasil kuisisioner) sebagaimana Tabel 4.21 sebagai berikut:

Tabel 4.21 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Ketiga  
Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Faktor

| Penentuan Prioritas        | Finansial | Pelanggan | Proses Bisnis Internal | Pertumbuhan & Pembelajaran |
|----------------------------|-----------|-----------|------------------------|----------------------------|
| Finansial                  | 1         | 1/5       | 1/5                    | 2                          |
| Pelanggan                  | 5         | 1         | 2                      | 1                          |
| Proses Bisnis Internal     | 5         | 1/2       | 1                      | 1/7                        |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 1/2       | 1         | 7                      | 1                          |

- b. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada perspektif finansial terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Sub faktor yang diperbandingkan adalah pemanfaatan investasi secara efektif, peningkatan pendapatan, dan kegiatan

pembiayaan (operasional). Sedangkan matrik yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Ketiga Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas                  | Pemanfaatan Investasi secara efektif | Peningkatan Pendapatan | Kegiatan Pebiayaan (operasional) |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Pemanfaatan Investasi secara efektif | 1                                    | 1/4                    | 2                                |
| Peningkatan Pendapatan               | 4                                    | 1                      | 4                                |
| Kegiatan Pebiayaan (operasional)     | 1/2                                  | 1/4                    | 1                                |

- c. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu stratgis pada faktor perspektif pelanggan terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategik yang diperbandingkan adalah peningkatan jumlah pelanggan dan pusat rujukan. Hasil matriknya adalah sebagaimana tabel 4.23 dibawah ini:

Tabel 4.23 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Ketiga Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Pelanggan

| Penentuan Prioritas          | Peningkatan Jumlah Pelanggan | Pusat Rujukan |
|------------------------------|------------------------------|---------------|
| Peningkatan Jumlah Pelanggan | 1                            | 1/4           |
| Pusat Rujukan                | 4                            | 1             |

- d. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada faktor perspekif proses bisanis internal terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategik yang diperbandingkan adalah Peningkatan kualitas pelayanan dan peningkatan kualitas

pengakuan masyarakat dan pemerintah. Sedangkan matrik yang diperoleh adalah:

Tabel 4.24 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Ketiga Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal

| Penentuan Prioritas                                      | Peningkatan Kualitas Pelayanan | Peningkatan Kualitas Pengakuan Masyarakat dan Pemerintah |
|--|--------------------------------|--|
| Peningkatan Kualitas Pelayanan                           | 1                              | 1/6  |
| Peningkatan Kualitas Pengakuan Masyarakat dan Pemerintah | 6                              | 1  |

- e. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategik pada faktor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategik yang diperbandingkan adalah peningkatan kualitas SDM dan pengembangan sistem informasi dan komunikasi. Matrik yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.25 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Responden Ketiga Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Penentuan Prioritas                           | Peningkatan Kualitas SDM | Pengembangan Sistem Informasi dan Komunuikasi |
|---|--------------------------|---|
| Peningkatan Kualitas SDM                      | 1                        | 2   |
| Pengembangan Sistem Informasi dan Komunuikasi | 1/2                      | 1   |

- f. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif finansial

Tabel 4.8 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Ketiga Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Finansial

|                     |     |        |         |          |
|---------------------|-----|--------|---------|----------|
| Penentuan Prioritas | ROI | Profit | Cash in | Cash out |
| ROI                 | 1   | 2      | 3       | 1        |
| Profit              | ½   | 1      | 1       | 5        |
| Cash in             | 1/3 | 1      | 1       | 3        |
| Cash Out            | 1   | 1/5    | 1/3     | 1        |

g. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif pelanggan

Tabel 4.26 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Ketiga  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Pelanggan

|  |                       |  |
|--|-----------------------|--|
| Penentuan Prioritas                                | Pertumbuhan Pelanggan | Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat |
| Pertumbuhan Pelanggan                              | 1                     | 2  |
| Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat | ½                     | 1  |

h. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif proses bisnis internal

Tabel 4.27 Rekapitulasi Kuisisioner Responden Ketiga  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Proses Bisnis Internal

|                                |                         |                            |                                |                                |                    |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Penentuan Prioritas            | System terkomputerisasi | Rasio dokter dengan pasien | Frekuensi konsultasi Kesehatan | Peningkatan kualitas pelayanan | Peningkatan Status |
| System terkomputerisasi        | 1                       | 3                          | 1                              | 6                              | 7                  |
| Rasio dokter dengan pasien     | 3                       | 1                          | 1                              | 5                              | 2                  |
| Frekuensi konsultasi Kesehatan | 1                       | 1                          | 1                              | 5                              | 1/3                |
| Peningkatan kualitas pelayanan | 1/6                     | 1/5                        | 1/5                            | 1                              | 2                  |
| Peningkatan Status             | 1/7                     | 3                          | 3                              | ½                              | 1                  |

i. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tabel 4.28 Rekapitulasi Kuisioner Responden Ketiga  
Matrik Penilaian Perbandingan KPI pada Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

| Penentuan Prioritas              | Intensitas Pelatihan | Intensitas Kelancaran komunikasi |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Intensitas Pelatihan             | 1                    | 8                                |
| Intensitas Kelancaran komunikasi | 1/8                  | 1                                |

#### 4.2.1 Pengumpulan Nilai

Berdasarkan data-data perbandingan berpasangan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner tersebut diatas, langkah selanjutnya adalah mencari suatu jawaban untuk satu matrik perbandingan menggunakan perataan jawaban atau *geometric mean theory*. Dari hasil perataan jawaban dengan menggunakan data yang ada, dapat diperoleh suatu perhitungan sebagai berikut :

1. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar faktor terhadap penentuan prioritas sasaran strategik Rumah Sakit Umum Sragen. Faktor yang diperbandingkan secara berpasangan adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari perhitungan dengan *geometric mean theory* diperoleh matrik sebagai berikut :

Tabel 4.29 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Faktor

| Penentuan Prioritas        | Finansial | Pelanggan | Proses Bisnis Internal | Pertumbuhan & Pembelajaran |
|----------------------------|-----------|-----------|------------------------|----------------------------|
| Finansial                  | 1         | 0,5902    | 0,7995                 | 1,0527                     |
| Pelanggan                  | 1,7099    | 1         | 1,2772                 | 0,9018                     |
| Proses Bisnis Internal     | 1,4423    | 1,1655    | 1                      | 0,9196                     |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 1,0527    | 1,3263    | 1,4422                 | 1                          |

2. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antara isu strategis pada perspektif finansial terhadap penentuan prioritas sasaran strategik Rumah Sakit Umum Sragen. Isu strategis yang diperbandingkan secara berpasangan adalah pemanfaatan investasi secara efektif, peningkatan pendapatan, dan kegiatan pembiayaan (operasional). Matrik yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 4.30 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas                  | Pemanfaatan Investasi secara efektif | Peningkatan Pendapatan | Kegiatan Pebiayaan (operasional) |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Pemanfaatan Investasi secara efektif | 1                                    | 0,5714                 | 1,1006                           |
| Peningkatan Pendapatan               | 1,7828                               | 1                      | 1,4057                           |
| Kegiatan Pebiayaan (operasional)     | 0,9410                               | 1,0527                 | 1                                |

3. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada perspektif pelanggan terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategis yang diperbandingkan secara berpasangan adalah peningkatan jumlah pelanggan dengan pusat rujukan. Matrik yang diperoleh adalah :

Tabel 4.31 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis Pada Perspektif Pelanggan

| Penentuan Prioritas          | Peningkatan Jumlah Pelanggan | Pusat Rujukan |
|------------------------------|------------------------------|---------------|
| Peningkatan Jumlah Pelanggan | 1                            | 0,6392        |
| Pusat Rujukan                | 1,5874                       | 1             |

4. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada perspektif proses bisnis internal terhadap prioritas sasaran strategik

RSUD Sragen. Isu strategis yang diperbandingkan secara berpasangan adalah peningkatan kualitas pelayanan dan peningkatan peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah. Matrik penilaian yang diperoleh adalah :

Tabel 4.32 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

| Penentuan Prioritas                                      | Peningkatan Kualitas Pelayanan | Peningkatan Kualitas Pengakuan Masyarakat dan Pemerintah |
|--|--------------------------------|--|
| Peningkatan Kualitas Pelayanan                           | 1                              | 0,2010   |
| Peningkatan Kualitas Pengakuan Masyarakat dan Pemerintah | 1,6303                         | 1  |

5. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Isu strategis yang diperbandingkan secara berpasangan adalah peningkatan kualitas SDM dan pengembangan sistem informasi dan komunikasi. Matrik yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 4.33 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Penentuan Prioritas                           | Peningkatan Kualitas SDM | Pengembangan Sistem Informasi dan Komunuikasi |
|---|--------------------------|---|
| Peningkatan Kualitas SDM                      | 1                        | 1,2772  |
| Pengembangan Sistem Informasi dan Komunuikasi | 0,9714                   | 1   |

6. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif finansial

Tabel 4.34 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI Pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas | ROI    | Profit | Cash in | Cash out |
|---------------------|--------|--------|---------|----------|
| ROI                 | 1      | 1,4423 | 1,4423  | 1,4423   |
| Profit              | 0,7368 | 1      | 1,1856  | 1,4938   |
| Cash in             | 0,7120 | 0,9196 | 1       | 1,1447   |
| Cash Out            | 0,7937 | 0,7848 | 1,0357  | 1        |

7. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif pelanggan

Tabel 4.35 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

| Penentuan Prioritas                                | Pertumbuhan Pelanggan | Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat |
|--|-----------------------|--|
| Pertumbuhan Pelanggan                              | 1                     | 1,5420   |
| Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat | 0,6933                | 1  |

8. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif proses bisnis internal

Tabel 4.36 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

| Penentuan Prioritas            | System terkomputerisasi | Rasio dokter dengan pasien | Frekuensi konsultasi Kesehatan | Peningkatan kualitas pelayanan | Peningkatan Status |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| System terkomputerisasi        | 1                       | 1,5420                     | 1                              | 1,7828                         | 1,8171             |
| Rasio dokter dengan pasien     | 0,0527                  | 1                          | 0,8481                         | 1,7828                         | 1,1006             |
| Frekuensi konsultasi Kesehatan | 0,9410                  | 1,2599                     | 1                              | 1,6711                         | 0,7631             |
| Peningkatan kualitas pelayanan | 0,5623                  | 0,5656                     | 0,6006                         | 1                              | 1,2599             |
| Peningkatan Status             | 0,5851                  | 1,1856                     | 1,3264                         | 0,7937                         | 1                  |

9. Matrik penilaian berpasangan antar KPI pada pespektif pertumbuhan dan pembelajaran



Tabel 4.37 Matrik Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

|                                  |                      |                                  |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Penentuan Prioritas              | Intensitas Pelatihan | Intensitas Kelancaran komunikasi |
| Intensitas Pelatihan             | 1                    | 1,9129                           |
| Intensitas Kelancaran komunikasi | 0,5313               | 1                                |

#### 4.2.2 Pengujian Konsistensi Matrik Perbandingan

Setelah diperoleh matrik penilaian dengan metode geometric mean, maka langkah selanjutnya adalah perhitungan konsistensi matrik. Sedangkan hasil konsistensi matrik adalah sebagai berikut :

1. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar faktor terhadap prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Matrik yang diperoleh dari Tabel 4.29 diatas. Nilai numerik Tabel tersebut didesimalkan dan selanjutnya disintesis dengan cara menjumlahkan nilai pada setiap kolom. Sedangkan hasil pengujian konsistensi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.38 Matrik Desimal Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Perspektif

| Penentuan Prioritas        | Desimal   |           |                        |                            |
|----------------------------|-----------|-----------|------------------------|----------------------------|
|                            | Finansial | Pelanggan | Proses Bisnis Internal | Pertumbuhan & Pembelajaran |
| Finansial                  | 1         | 0,5907    | 0,7995                 | 1,0527                     |
| Pelanggan                  | 1,7099    | 1         | 1,2772                 | 0,9018                     |
| Proses Bisnis Internal     | 1,4423    | 1,1655    | 1                      | 0,9196                     |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 1,0527    | 1,3263    | 1,4422                 | 1                          |
| Jumlah                     | 5,6792    | 4,0825    | 4,5189                 | 3,8741                     |

Langkah berikutnya, dalam setiap sel dibagi dengan jumlah dari kolom yang bersangkutan untuk mendapatkan matrik yang telah dinormalisasi. Dari matrik yang telah dinormalisasi kemudian dihitung

rata-rata (X bobot) dari setiap baris dari matrik. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.39 Matrik bobot Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Perspektif

| Penentuan Prioritas        | Desimal   |           |                        |                            |  | Σ      | X Bobot |
|----------------------------|-----------|-----------|------------------------|----------------------------|--|--------|---------|
|                            | Finansial | Pelanggan | Proses Bisnis Internal | Pertumbuhan & Pembelajaran |  |        |         |
| Finansial                  | 0,1761    | 0,1447    | 0,1769                 | 0,2718                     |  | 0,7695 | 0,1923  |
| Pelanggan                  | 0,3012    | 0,2449    | 0,2826                 | 0,2327                     |  | 1,0614 | 0,2653  |
| Proses Bisnis Internal     | 0,2542    | 0,2855    | 0,2213                 | 0,2374                     |  | 0,9984 | 0,2495  |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 0,1855    | 0,3249    | 0,3192                 | 0,2581                     |  | 1,0877 | 0,2719  |
| Jumlah                     | 1         | 1         | 1                      | 1                          |  |        |         |

Setelah diketahui besar bobot kepentingan, maka langkah selanjutnya adalah perhitungan nilai konsistensi. Nilai Konsistensi bertujuan untuk mengetahui apakah penilaian yang diperoleh sudah dapat dikatakan konsisten atau tidak. Nilai rasio konsistensi yang diperoleh harus lebih kecil dari atau sama dengan 10%. Untuk perhitungan jelasnya adalah sebagai berikut :

a. Perhitungan nilai matrik dengan rata-rata (X bobot)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

b. Menentukan nilai D

Dengan cara masing-masing baris pada kolom [a] dibagi dengan nilai x bobot.

$$D = \begin{array}{c|c|c|c} 0,8350 & : & 0,1923 & = & 4,3399 \\ 1,1584 & & 0,2653 & & 4,3647 \\ 1,0870 & & 0,2495 & & 4,3549 \\ 1,1863 & & 0,2719 & & 4,3630 \end{array}$$

- c. Menghitung nilai rata-rata dari hasil perhitungan diatas

$$\begin{aligned}\lambda_{\max} &= \frac{\text{Jumlah elemen pada matrik bobot kriteria}}{n} \\ &= \frac{4,3399 + 4,3647 + 4,3549 + 4,3630}{4} \\ &= \frac{17,4225}{4} \\ &= 4,2336\end{aligned}$$

- d. Menentukan indeks konsistensi (CI)

$$\begin{aligned}CI &= \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \\ &= \frac{4,2336 - 4}{4 - 1} \\ &= 0,0779\end{aligned}$$

- e. Menghitung Nilai Consistency Ratio (CR)

Dengan cara membagi *consistency index* (CI) dengan *random index* (RI). Bentuk matrik perbandingan yang digunakan adalah 4 x 4, maka nilai *ordo* yang didapat sebesar 4 dengan nilai *random index* sebesar 0,90.

$$\begin{aligned}CR &= \frac{CI}{RI} \\ &= \frac{0,0779}{0,90} \\ &= 0,0866\end{aligned}$$

Dengan hasil tersebut, bahwa matrik penilaian perbandingan berpasangan tersebut adalah konsisten, karena nilai CR-nya sebesar 0,0866 atau 8,66% yang masih  $\leq 10\%$ .

2. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada perspektif finansial terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Dengan metode perhitungan yang sama dengan matrik penilaian anatar perspektif diatas, maka perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.40 Matrik Desimal Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas                  | Pemanfaatan Investasi secara efektif | Peningkatan Pendapatan | Kegiatan Pebiayaan (operasional) |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Pemanfaatan Investasi secara efektif | 1                                    | 0,5714                 | 1,1006                           |
| Peningkatan Pendapatan               | 1,7828                               | 1                      | 1,4057                           |
| Kegiatan Pebiayaan (operasional)     | 0,9410                               | 1,0527                 | 1                                |
| Jumlah                               | 3,7238                               | 2,6241                 | 3,5063                           |

Langkah berikutnya, dalam setiap sel dibagi dengan jumlah dari kolom yang bersangkutan untuk mendapatkan matrik yang telah dinormalisasi. Dari matrik yang telah dinormalisasi kemudian dihitung rata-rata (X bobot) dari setiap baris dari matrik. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.41 Matrik bobot Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas                  | Desimal                              |                        |                                  |  | Σ      | X bobot |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------------------------|--|--------|---------|
|                                      | Pemanfaatan Investasi secara efektif | Peningkatan Pendapatan | Kegiatan Pebiayaan (operasional) |  |        |         |
| Pemanfaatan Investasi secara efektif | 0,2685                               | 0,2178                 | 0,3139                           |  | 0,8002 | 0,2667  |
| Peningkatan Pendapatan               | 0,1788                               | 0,3811                 | 0,4009                           |  | 0,9608 | 0,3203  |
| Kegiatan Pebiayaan (operasional)     | 0,2527                               | 0,4011                 | 0,2852                           |  | 0,9390 | 0,3130  |
| Jumlah                               | 1                                    | 1                      | 1                                |  |        |         |

Setelah diketahui besar bobot kepentingan, maka langkah selanjutnya adalah perhitungan nilai konsistensi. Nilai rasio konsistensi yang diperoleh harus lebih kecil dari atau sama dengan 10%. Untuk perhitungan jelasnya adalah sebagai berikut :

- a. Perhitungan nilai matrik dengan rata-rata (X bobot)

$$\begin{array}{|c|c|c|} \hline \text{Matrik} & & \\ \hline 1 & 0,5714 & 1,1006 \\ 1,7828 & 1 & 1,4057 \\ 0,9410 & 1,0527 & 1 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{X bobot} \\ \hline 0,2667 \\ 0,3203 \\ 0,3130 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{[a]} \\ \hline 0,7942 \\ 1,2384 \\ 0,9011 \\ \hline \end{array}$$

- b. Menentukan nilai D

Dengan cara masing-masing baris pada kolom [a] dibagi dengan nilai x bobot.

$$D = \begin{array}{|c|} \hline 0,7942 \\ 1,2384 \\ 0,9011 \\ \hline \end{array} : \begin{array}{|c|} \hline 0,2667 \\ 0,3203 \\ 0,3130 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline 2,9779 \\ 3,8664 \\ 2,8789 \\ \hline \end{array}$$

- c. Menghitung nilai rata-rata dari hasil perhitungan diatas

$$\lambda_{\text{mak}} = \frac{\text{Jumlah elemen pada matrik bobot kriteria}}{n} \\
 = \frac{2,9779 + 3,8664 + 2,8789}{3}$$

$$= \frac{9,2132}{3}$$

$$= 3,0711$$

d. Menentukan indeks konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1}$$

$$= \frac{3,0711 - 3}{3-1}$$

$$= 0,0356$$

e. Menghitung Nilai *Consistency Ratio* (CR)

Dengan cara membagi *consistency index* (CI) dengan *random index* (RI). Bentuk matrik perbandingan yang digunakan adalah 3 x 3, maka nilai *ordo* yang didapat sebesar 3 dengan nilai *random index* sebesar 0,58.

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

$$= \frac{0,0356}{0,58}$$

$$= 0,0614$$

Dengan hasil tersebut, bahwa matrik penilaian perbandingan berpasangan tersebut adalah konsisten, karena nilai CR-nya sebesar 0,0614 atau 6,14% yang masih  $\leq 10\%$ .

3. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada perspektif pelanggan terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Nilai numerik pada Tabel 4.31 didesimalkan dan

kemudian disintesis dengan cara menjumlahkan nilai yang terdapat pada setiap kolom, sebagaimana perhitungan berikut :

Tabel 4.42 Matrik Desimal Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis Pada Perspektif Pelanggan

| Penentuan Prioritas          | Peningkatan Jumlah Pelanggan | Pusat Rujukan |
|------------------------------|------------------------------|---------------|
| Peningkatan Jumlah Pelanggan | 1                            | 0,6392        |
| Pusat Rujukan                | 1,5874                       | 1             |
| Jumlah                       | 2,5874                       | 1,6392        |

Langkah berikutnya, dalam setiap sel dibagi dengan jumlah dari kolom yang bersangkutan untuk mendapatkan matrik yang telah dinormalisasi. Dari matrik yang telah dinormalisasi kemudian dihitung rata-rata (X bobot) dari setiap baris dari matrik. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.43 Matrik bobot Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas          | Desimal                      |               |          |         |
|------------------------------|------------------------------|---------------|----------|---------|
|                              | Peningkatan Jumlah Pelanggan | Pusat Rujukan | $\Sigma$ | X bobot |
| Peningkatan Jumlah Pelanggan | 0,3865                       | 0,3899        | 0,7764   | 0,3882  |
| Pusat Rujukan                | 0,6135                       | 0,6101        | 1,2236   | 0,6118  |
| Jumlah                       | 1                            | 1             |          |         |

Setelah diketahui besar bobot kepentingan, maka langkah selanjutnya adalah perhitungan nilai konsistensi. Nilai rasio konsistensi yang diperoleh harus lebih kecil dari atau sama dengan 10%. Untuk perhitungan jelasnya adalah sebagai berikut :

a. Perhitungan nilai matrik dengan rata-rata (X bobot)

$$\begin{array}{|c|c|} \hline \text{Matrik} \\ \hline 1 & 0,6392 \\ \hline 1,5874 & 1 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{X bobot} \\ \hline 0,3882 \\ \hline 0,6118 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{[a]} \\ \hline 0,7793 \\ \hline 1,2280 \\ \hline \end{array}$$

b. Menentukan nilai D

Dengan cara masing-masing baris pada kolom [a] dibagi dengan nilai x bobot.

$$D = \left| \begin{array}{c|c} 0,7793 & 0,3882 \\ \hline 1,2280 & 0,6118 \end{array} \right| : \left| \begin{array}{c|c} 2,0075 & 2,0072 \end{array} \right|$$

c. Menghitung nilai rata-rata dari hasil perhitungan diatas

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= \frac{\text{Jumlah elemen pada matrik bobot kriteria}}{n} \\ &= \frac{2,0075 + 2,0072}{2} \\ &= \frac{4,0147}{2} \\ &= 2,0074 \end{aligned}$$

d. Menentukan indeks konsistensi (CI)

$$\begin{aligned} CI &= \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \\ &= \frac{2,0074 - 2}{2 - 1} \\ &= 0,0074 \end{aligned}$$

e. Menghitung Nilai Consistency Ratio (CR)

Dengan cara membagi *consistency index* (CI) dengan *random index* (RI). Bentuk matrik perbandingan yang digunakan adalah 2 x 2, maka nilai *ordo* yang didapat sebesar 2 dengan nilai *random index* sebesar 0,0



$$\begin{aligned}
 CR &= \frac{CI}{RI} \\
 &= \frac{0,0074}{0,0} \\
 &= 0,0
 \end{aligned}$$

Dengan hasil tersebut, bahwa matrik penilaian perbandingan berpasangan tersebut adalah konsisten, karena nilai CR-nya sebesar 0,0 atau 0 % yang masih  $\leq 10\%$ .

4. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada perspektif Proses Bisnis Internal terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Nilai mumerik didesimalkan dan kemudian disintesis dengan cara menjumlahkan nilai yang terdapat pada setiap kolom, sebagaimana perhitungan berikut :

Tabel 4.44 Matrik Desimal Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

| Penentuan Prioritas                             | Peningkatan Kualitas Pelayanan | Peningkatan pengakuan Masyarakat dan Pemerintah |
|---|--------------------------------|---|
| Peningkatan Kualitas Pelayanan                  | 1                              | 0,2010  |
| Peningkatan pengakuan Masyarakat dan Pemerintah | 1,6303                         | 1   |
| Jumlah  | 2,6303                         | 1,2010  |

Langkah berikutnya, dalam setiap sel dibagi dengan jumlah dari kolom yang bersangkutan untuk mendapatkan matrik yang telah dinormalisasi. Dari matrik yang telah dinormalisasi kemudian dihitung rata-rata (X bobot) dari setiap baris dari matrik. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.45 Matrik bobot Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal

| Penentuan Prioritas                             | Desimal                        |   |  | Σ      | X bobot |
|---|--------------------------------|---|--|--------|---------|
|   | Peningkatan Kualitas Pelayanan | Peningkatan pengakuan Masyarakat dan Pemerintah |  |        |         |
| Peningkatan Kualitas Pelayanan                  | 0,3802                         | 0,1674  |  | 0,5476 | 0,2738  |
| Peningkatan pengakuan Masyarakat dan Pemerintah | 0,6198                         | 0,8326  |  | 1,4524 | 0,7262  |
| Jumlah  | 1                              | 1   |  |        |         |

Setelah diketahui besar bobot kepentingan, maka langkah selanjutnya adalah perhitungan nilai konsistensi. Nilai rasio konsistensi yang diperoleh harus lebih kecil dari atau sama dengan 10%. Untuk perhitungan jelasnya adalah sebagai berikut :

- a. Perhitungan nilai matrik dengan rata-rata (X bobot)

$$\begin{array}{|c|c|} \hline \text{Matrik} & \\ \hline 1 & 0,2010 \\ \hline 1,6303 & 1 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{X bobot} \\ \hline 0,2738 \\ \hline 0,7262 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline [a] \\ \hline 0,4198 \\ \hline 1,1726 \\ \hline \end{array}$$

- b. Menentukan nilai D

Dengan cara masing-masing baris pada kolom [a] dibagi dengan nilai x bobot.

$$D = \begin{array}{|c|} \hline 0,4198 \\ \hline 1,1726 \\ \hline \end{array} \div \begin{array}{|c|} \hline 0,2738 \\ \hline 0,7262 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline 1,9332 \\ \hline 2,1147 \\ \hline \end{array}$$

- c. Menghitung nilai rata-rata dari hasil perhitungan diatas

$$\begin{aligned} \lambda_{\text{mak}} &= \frac{\text{Jumlah elemen pada matrik bobot kriteria}}{n} \\ &= \frac{1,9332 + 2,1147}{2} \\ &= \frac{4,0479}{2} \\ &= 2,0239 \end{aligned}$$

d. Menentukan indeks konsistensi (CI)

$$\begin{aligned} CI &= \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \\ &= \frac{2,0239 - 2}{2-1} \\ &= 0,024 \end{aligned}$$

e. Menghitung Nilai Consistency Ratio (CR)

Dengan cara membagi *consistency index* (CI) dengan *random index* (RI). Bentuk matrik perbandingan yang digunakan adalah 2 x 2, maka nilai *ordo* yang didapat sebesar 2 dengan nilai *random index* sebesar 0,0

$$\begin{aligned} CR &= \frac{CI}{RI} \\ &= \frac{0,024}{0,0} \\ &= 0,0 \end{aligned}$$

Dengan hasil tersebut, bahwa matrik penilaian perbandingan berpasangan tersebut adalah konsisten, karena nilai CR-nya sebesar 0,0 atau 0 % yang masih  $\leq 10\%$ .

5. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar isu strategis pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap penentuan prioritas sasaran strategik RSUD Sragen. Nilai mumerik didesimalkan dan kemudian disintesis dengan cara menjumlahkan nilai yang terdapat pada setiap kolom, sebagaimana perhitungan berikut :

Tabel 4.46 Matrik Desimal Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Penentuan Prioritas                          | Peningkatan Kualitas SDM | Pengembangan Sistem Informasi dan Komunikasi |
|--|--------------------------|--|
| Peningkatan Kualitas SDM                     | 1                        | 1,2772                                       |
| Pengembangan Sistem Informasi dan Komunikasi | 0,9714                   | 1  |
| Jumlah                                       | 1,9714                   | 2,2772                                       |

Langkah berikutnya, dalam setiap sel dibagi dengan jumlah dari kolom yang bersangkutan untuk mendapatkan matrik yang telah dinormalisasi. Dari matrik yang telah dinormalisasi kemudian dihitung rata-rata (X bobot) dari setiap baris dari matrik. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.47 Matrik bobot Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Isu Strategis pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Penentuan Prioritas                          | Desimal                  |  |          |         |
|--|--------------------------|--|----------|---------|
|  | Peningkatan Kualitas SDM | Pengembangan Sistem Informasi dan Komunikasi | $\Sigma$ | X bobot |
| Peningkatan Kualitas SDM                     | 0,5073                   | 0,5609                                       | 1,0682   | 0,5341  |
| Pengembangan Sistem Informasi dan Komunikasi | 0,4927                   | 0,4391                                       | 0,9318   | 0,4659  |
| Jumlah                                       | 1                        | 1  |          |         |

Setelah diketahui besar bobot kepentingan, maka langkah selanjutnya adalah perhitungan nilai konsistensi. Nilai rasio konsistensi yang diperoleh harus lebih kecil dari atau sama dengan 10%. Untuk perhitungan jelasnya adalah sebagai berikut :

- a. Perhitungan nilai matrik dengan rata-rata (X bobot)

$$\begin{array}{|c|c|} \hline \text{Matrik} \\ \hline 1 & 1,2772 \\ \hline 0,9714 & 1 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{X bobot} \\ \hline 0,5341 \\ \hline 0,4659 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{[a]} \\ \hline 1,1292 \\ \hline 0,9847 \\ \hline \end{array}$$

b. Menentukan nilai D

Dengan cara masing-masing baris pada kolom [a] dibagi dengan nilai x bobot.

$$D = \begin{array}{c|c} 1,1292 & 0,5341 \\ \hline 0,9847 & 0,4659 \end{array} \div \begin{array}{c|c} 2,1142 & 2,1135 \\ \hline 2,1135 & 2,1135 \end{array}$$

c. Menghitung nilai rata-rata dari hasil perhitungan diatas

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= \frac{\text{Jumlah elemen pada matrik bobot kriteria}}{n} \\ &= \frac{2,1141 + 2,1135}{2} \\ &= \frac{4,2276}{2} \\ &= 2,1138 \end{aligned}$$

d. Menentukan indeks konsistensi (CI)

$$\begin{aligned} CI &= \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \\ &= \frac{2,1138 - 2}{2 - 1} \\ &= 0,1138 \end{aligned}$$

e. Menghitung Nilai Consistency Ratio (CR)

Dengan cara membagi *consistency index* (CI) dengan *random index* (RI). Bentuk matrik perbandingan yang digunakan adalah 2 x 2, maka nilai *ordo* yang didapat sebesar 2 dengan nilai *random index* sebesar 0,0

$$\begin{aligned}
 CR &= \frac{CI}{RI} \\
 &= \frac{0,1138}{0,0} \\
 &= 0,0
 \end{aligned}$$

Dengan hasil tersebut, bahwa matrik penilaian perbandingan berpasangan tersebut adalah konsisten, karena nilai CR-nya sebesar 0,0 atau 0 % yang masih  $\leq 10\%$ .

6. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar KPI pada perspektif Finansial

Tabel 4.48 Matrik Desimal Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI Pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas | ROI    | Profit | Cash in | Cash out |
|---------------------|--------|--------|---------|----------|
| ROI                 | 1      | 1,4423 | 1,4423  | 1,4423   |
| Profit              | 0,7368 | 1      | 1,1856  | 1,4938   |
| Cash in             | 0,712  | 0,9196 | 1       | 1,1447   |
| Cash Out            | 0,7937 | 0,7848 | 1,0357  | 1        |
| Jumlah              | 3,2425 | 4,1467 | 4,6636  | 5,0808   |

Langkah selanjutnya adalah Normalisasi dan mencari bobot.

Tabel 4.49 Matrik bobot Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI pada Perspektif Finansial

| Penentuan Prioritas | ROI    | Profit | Cash in | Cash out | $\Sigma$ | X Bobot |
|---------------------|--------|--------|---------|----------|----------|---------|
| ROI                 | 0,3084 | 0,3478 | 0,3093  | 0,2839   | 1,2494   | 0,3123  |
| Profit              | 0,2272 | 0,2412 | 0,2542  | 0,2940   | 1,0166   | 0,2542  |
| Cash in             | 0,2196 | 0,2218 | 0,2144  | 0,2253   | 0,8811   | 0,2203  |
| Cash Out            | 0,2448 | 0,1893 | 0,2221  | 0,1968   | 0,8529   | 0,2132  |
| Jumlah              | 1      | 1      | 1       | 1        |          |         |

- a. Perhitungan nilai matrik dengan rata-rata (X bobot)

$$\begin{array}{c}
 \text{Matrik} \\
 \begin{array}{cccc|c|ccc}
 1 & 1,4423 & 1,4423 & 1,4423 & \times & \text{X bobot} & & \text{[a]} \\
 0,7368 & 1 & 1,1856 & 1,4938 & & 0,3123 & = & 1,3042 \\
 0,712 & 0,9196 & 1 & 1,1447 & & 0,2542 & & 1,0640 \\
 0,7937 & 0,7848 & 1,0357 & 1 & & 0,2203 & & 0,9205 \\
 & & & & & 0,2132 & & 0,8887
 \end{array}
 \end{array}$$

- b. Menentukan nilai D

Dengan cara masing-masing baris pada kolom [a] dibagi dengan nilai x bobot.

$$D = \begin{array}{c|c|c}
 \begin{array}{c} 1,3042 \\ 1,0640 \\ 0,9205 \\ 0,8887 \end{array} & : & \begin{array}{c} 0,3123 \\ 0,2542 \\ 0,2203 \\ 0,2132 \end{array} \\
 \hline
 & = & \begin{array}{c} 4,1754 \\ 4,1863 \\ 4,1788 \\ 4,1679 \end{array}
 \end{array}$$

- c. Menghitung nilai rata-rata dari hasil perhitungan diatas

$$\begin{aligned}
 \lambda_{\text{mak}} &= \frac{\text{Jumlah elemen pada matrik bobot kriteria}}{n} \\
 &= \frac{4,1754 + 4,1863 + 4,1788 + 4,1679}{4} \\
 &= \frac{16,7048}{4} \\
 &= 4,1771
 \end{aligned}$$

- d. Menentukan indeks konsistensi (CI)

$$\begin{aligned}
 CI &= \frac{\lambda_{\text{max}} - n}{n - 1} \\
 &= \frac{4,1771 - 4}{4 - 1} \\
 &= 0,059033
 \end{aligned}$$

- e. Menghitung Nilai Consistency Ratio (CR)

Dengan matrik 2 x 2 maka nilai *random index* sebesar 0,0

$$\begin{aligned}
 CR &= \frac{CI}{RI} \\
 &= \frac{0,059033}{0,0} \\
 &= 0,0
 \end{aligned}$$

Dengan hasil tersebut, bahwa matrik penilaian perbandingan berpasangan tersebut adalah konsisten, karena nilai CR-nya sebesar 0,0 atau 0 % yang masih  $\leq 10\%$ .

7. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar KPI pada perspektif Pelanggan

Tabel 4.50 Matrik Desimal Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI Pada Perspektif Pelanggan

| Penentuan Prioritas                                | Pertumbuhan Pelanggan | Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat |
|--|-----------------------|--|
| Pertumbuhan Pelanggan                              | 1                     | 1,542  |
| Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat | 0,6933                | 1  |
| Jumlah   | 1,6933                | 2,5420   |

Langkah selanjutnya adalah Normalisasi dan mencari bobot.

Tabel 4.51 Matrik bobot Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI pada Perspektif Pelanggan

| Penentuan Prioritas                                | Pertumbuhan Pelanggan | Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat | $\Sigma$ | X Bobot |
|--|-----------------------|--|----------|---------|
| Pertumbuhan Pelanggan                              | 0,5906                | 0,6066   | 1,1972   | 0,5986  |
| Jalinan kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat | 0,4094                | 0,3934   | 0,8028   | 0,4014  |
| Jumlah   | 1,0000                | 1,0000   |          |         |

a. Perhitungan nilai matrik dengan rata-rata (X bobot)

$$\begin{array}{|c|c|} \hline \text{Matrik} & \text{X Bobot} \\ \hline \begin{array}{|c|c|} \hline 1 & 1,542 \\ \hline 0,6933 & 1 \\ \hline \end{array} & \begin{array}{|c|c|} \hline 0,5986 & 0,4014 \\ \hline \end{array} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|c|} \hline 1,2176 & 0,8164 \\ \hline \end{array} \quad [a]$$



b. Menentukan nilai D

Dengan cara masing-masing baris pada kolom [a] dibagi dengan nilai x bobot.

$$D = \begin{vmatrix} 1,2176 \\ 0,8164 \end{vmatrix} : \begin{vmatrix} 0,5986 \\ 0,4014 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 2,0341 \\ 2,0338 \end{vmatrix}$$

c. Menghitung nilai rata-rata dari hasil perhitungan diatas

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= \frac{\text{Jumlah elemen pada matrik bobot kriteria}}{n} \\ &= \frac{2,0341 + 2,0338}{2} \\ &= \frac{4,0679}{2} \\ &= 2,03396 \end{aligned}$$

d. Menentukan indeks konsistensi (CI)

$$\begin{aligned} CI &= \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \\ &= \frac{2,03396 - 2}{2-1} \\ &= 0,03396 \end{aligned}$$

e. Menghitung Nilai Consistency Ratio (CR)

Dengan matrik 2 x 2 maka nilai *random index* sebesar 0,0

$$\begin{aligned} CR &= \frac{CI}{RI} \\ &= \frac{0,03396}{0,0} \\ &= 0,0 \end{aligned}$$

Dengan hasil tersebut, bahwa matrik penilaian perbandingan berpasangan tersebut adalah konsisten, karena nilai CR-nya sebesar 0,0 atau 0 % yang masih  $\leq 10\%$ .

8. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar KPI pada perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4.52 Matrik Desimal Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI Pada Perspektif Proses bisnis internal

| Penentuan Prioritas            | System terkomputerisasi | Rasio dokter dengan pasien | Frekuensi konsultasi Kesehatan | Peningkatan kualitas pelayanan | Peningkatan Status |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| System terkomputerisasi        | 1                       | 1,542                      | 1                              | 1,7828                         | 1,8171             |
| Rasio dokter dengan pasien     | 0,0527                  | 1                          | 0,8481                         | 1,7828                         | 1,1006             |
| Frekuensi konsultasi Kesehatan | 0,941                   | 1,2599                     | 1                              | 1,6711                         | 0,7631             |
| Peningkatan kualitas pelayanan | 0,5623                  | 0,5656                     | 0,6006                         | 1                              | 1,2599             |
| Peningkatan Status             | 0,5851                  | 1,1856                     | 1,3264                         | 0,7937                         | 1                  |
|                                | 3,1411                  | 5,5531                     | 4,7751                         | 7,0304                         | 5,9407             |

Langkah selanjutnya adalah Normalisasi dan mencari bobot.

Tabel 4.53 Matrik bobot Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI pada Perspektif Proses bisnis internal

| Penentuan Prioritas            | System terkomputerisasi | Rasio dokter dengan pasien | Frekuensi konsultasi Kesehatan | Peningkatan kualitas pelayanan | Peningkatan Status | $\Sigma$ | X Bobot |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|----------|---------|
| System terkomputerisasi        | 0,3184                  | 0,2777                     | 0,2094                         | 0,2536                         | 0,3059             | 1,3649   | 0,3412  |
| Rasio dokter dengan pasien     | 0,0168                  | 0,1801                     | 0,1776                         | 0,2536                         | 0,1853             | 0,8133   | 0,2033  |
| Frekuensi konsultasi Kesehatan | 0,2996                  | 0,2269                     | 0,2094                         | 0,2377                         | 0,1285             | 1,1020   | 0,2755  |
| Peningkatan kualitas pelayanan | 0,1790                  | 0,1019                     | 0,1258                         | 0,1422                         | 0,2121             | 0,7610   | 0,1902  |
| Peningkatan Status             | 0,1863                  | 0,2135                     | 0,2778                         | 0,1129                         | 0,1683             | 0,9588   | 0,2397  |

a. Perhitungan nilai matrik dengan rata-rata (X bobot)

$$\begin{array}{|c|c|c|c|c|}
 \hline
 & \text{Matrik} & & & \text{X Bobot} \\
 \hline
 \begin{array}{c}
 1 \\
 0,0527 \\
 0,941 \\
 0,5623 \\
 0,5851
 \end{array}
 &
 \begin{array}{c}
 1,542 \\
 1 \\
 1,2599 \\
 0,5656 \\
 1,1856
 \end{array}
 &
 \begin{array}{c}
 1 \\
 0,8481 \\
 1 \\
 0,6006 \\
 1,3264
 \end{array}
 &
 \begin{array}{c}
 1,7828 \\
 1,7828 \\
 1,6711 \\
 1 \\
 0,7937
 \end{array}
 &
 \begin{array}{c}
 1,8171 \\
 1,1006 \\
 0,7631 \\
 1,2599 \\
 1
 \end{array}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 0,3412 \\
 0,2033 \\
 0,2755 \\
 0,1902 \\
 0,2397
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 [a] \\
 1,7050 \\
 1,0579 \\
 1,3536 \\
 0,9646 \\
 1,1968
 \end{array}$$

b. Menentukan nilai D

Dengan cara masing-masing baris pada kolom [a] dibagi dengan nilai x bobot.

$$D : \begin{array}{c|c|c|c} 1,7050 & 0,3412 & 4,9966 \\ 1,0579 & 0,2033 & 5,2031 \\ 1,3536 & 0,2755 & 4,9131 \\ 0,9646 & 0,1902 & 5,0703 \\ 1,1968 & 0,2397 & 4,9932 \end{array}$$

c. Menghitung nilai rata-rata dari hasil perhitungan diatas

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= \frac{\text{Jumlah elemen pada matrik bobot kriteria}}{n} \\ &= \frac{4,9966 + 5,2031 + 4,9131 + 5,0703 + 4,9932}{5} \\ &= \underline{\underline{25,1763}} \\ &= 5,0353 \end{aligned}$$

d. Menentukan indeks konsistensi (CI)

$$\begin{aligned} CI &= \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \\ &= \frac{5,0353 - 5}{5 - 1} \\ &= 0,008814 \end{aligned}$$

e. Menghitung Nilai Consistency Ratio (CR)

Dengan matrik 2 x 2 maka nilai *random index* sebesar 0,0

$$\begin{aligned}
 CR &= \frac{CI}{RI} \\
 &= \frac{0,008814}{0,0} \\
 &= 0,0
 \end{aligned}$$

Dengan hasil tersebut, bahwa matrik penilaian perbandingan berpasangan tersebut adalah konsisten, karena nilai CR-nya sebesar 0,0 atau 0 % yang masih  $\leq 10\%$ .

9. Matrik penilaian perbandingan berpasangan antar KPI pada perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Tabel 4.54 Matrik Desimal Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Penentuan Prioritas              | Intensitas Pelatihan | Intensitas Kelancaran komunikasi |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Intensitas Pelatihan             | 1                    | 1,9129                           |
| Intensitas Kelancaran komunikasi | 0,5313               | 1                                |
|                                  | 1,5313               | 2,9129                           |

Langkah selanjutnya adalah Normalisasi dan mencari bobot.

Tabel 4.55 Matrik bobot Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar KPI pada Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

| Penentuan Prioritas              | Intensitas Pelatihan | Intensitas Kelancaran komunikasi | $\Sigma$ | X Bobot |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------|---------|
| Intensitas Pelatihan             | 0,6530               | 0,6567                           | 1,3097   | 0,6549  |
| Intensitas Kelancaran komunikasi | 0,3470               | 0,3433                           | 0,6903   | 0,3451  |
|                                  | 1,0000               | 1,0000                           |          |         |

a. Perhitungan nilai matrik dengan rata-rata (X bobot)

$$\begin{array}{|c|c|} \hline \text{Matrik} & \text{X bobot} \\ \hline \begin{array}{|c|c|} \hline 1 & 1,9129 \\ \hline 0,5313 & 1 \\ \hline \end{array} & \begin{array}{|c|c|} \hline 0,6549 \\ \hline 0,3451 \\ \hline \end{array} \\ \hline \end{array} \times = \begin{array}{|c|c|} \hline [a] \\ \hline 1,3151 \\ \hline 0,6931 \\ \hline \end{array}$$

b. Menentukan nilai D

Dengan cara masing-masing baris pada kolom [a] dibagi dengan nilai x bobot.

$$D : \begin{vmatrix} 1,3151 \\ 0,6931 \end{vmatrix} : \begin{vmatrix} 0,6549 \\ 0,3451 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 2,008139 \\ 2,008119 \end{vmatrix}$$

c. Menghitung nilai rata-rata dari hasil perhitungan diatas

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= \frac{\text{Jumlah elemen pada matrik bobot kriteria}}{n} \\ &= \frac{2,008139 + 2,008119}{2} \\ &= \frac{4,01626}{2} \\ &= 2,00813 \end{aligned}$$

d. Menentukan indeks konsistensi (CI)

$$\begin{aligned} CI &= \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \\ &= \frac{2,00813 - 2}{2-1} \\ &= 0,00813 \end{aligned}$$

e. Menghitung Nilai Consistency Ratio (CR)

Dengan matrik 2 x 2 maka nilai *random index* sebesar 0,0

$$\begin{aligned} CR &= \frac{CI}{RI} \\ &= \frac{0,00813}{0,0} \\ &= 0,0 \end{aligned}$$

Dengan hasil tersebut, bahwa matrik penilaian perbandingan berpasangan tersebut adalah konsisten, karena nilai CR-nya sebesar 0,0 atau 0 % yang masih  $\leq 10\%$ .

### 4.2.3 Pembobotan

Pembobotan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, isu strategis, dan KPI dimana hal ini digunakan sebagai acuan dalam proses penilaian kinerja organisasi (perusahaan). Penentuan bobot berdasarkan pada hasil kuesioner yang telah diisi oleh pihak manajemen. Dari hasil kuesioner tersebut selanjutnya diolah dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

#### 1. Pembobotan tingkat perspektif

Hasil pembobotan antar perspektif dapat dilihat dalam tabel 4.56 berikut:

**Tabel 4.55 Hasil Pembobotan Antar Perspektif**

| No     | Perspektif                    | Bobot  |
|--------|-------------------------------|--------|
| 1      | Keuangan (finansial)          | 0,1923 |
| 2      | Pelanggan ( <i>customer</i> ) | 0,2653 |
| 3      | Proses bisnis internal        | 0,2495 |
| 4      | Pertumbuhan dan pembelajaran  | 0,2719 |
| Jumlah |                               | 1,00   |

Dari Tabel 4.56 dapat diketahui bahwa aspek pertumbuhan dan perkembangan mendapatkan bobot tertinggi diikuti aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, kemudian finansial.

## 2. Pembobotan tingkat isu strategis

Hasil pembobotan antar perspektif dapat dilihat dalam tabel 4.57 berikut:

Tabel 4.56 Hasil Pembobotan Tingkat Isu Strategis

| <b>Isu strategis</b>                                      |  | <b>Bobot</b> |
|---|--|--------------|
| <b>1. Perspektif Finansial (0,376)</b>                    |  |              |
| A1  | Pemanfaatan investasi secara efektif                     | 0,2667       |
| A2  | Peningkatan pendapatan                                   | 0,3203       |
| A3  | Kegiatan pembiayaan (operasional)                        | 0,3130       |
| <b>2. Perspektif Pelanggan (0,274)</b>                    |  |              |
| B1  | Peningkatan jumlah pelanggan                             | 0,3882       |
| B2  | Pusat rujukan  | 0,6118       |
| <b>3. Perspektif Proses Bisnis Internal (0,213)</b>       |  |              |
| C1  | Peningkatan kualitas pelayanan                           | 0,2738       |
| C2  | Peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah | 0,7262       |
| <b>4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (0,137)</b> |  |              |
| D1  | Peningkatan kualitas SDM                                 | 0,5341       |
| D2  | Pengembangan sistem informasi dan komunikasi             | 0,4659       |

## 3. Pembobotan tingkat KPI

Hasil pembobotan pada tingkatan KPI dapat dilihat dalam tabel 4.58 berikut:

Tabel 4.57 Hasil Pembobotan Tingkat KPI

| KPI  |   | BOBOT  |
|--|---|--------|
| <b>1. Perspektif Keuangan (0,1923)</b>                     |   |        |
| A11  | ROI   | 0,3123 |
| A21  | Profitabilitas ( <i>profit margin</i> )             | 0,2542 |
| A22  | <i>Cash in</i>                                      | 0,2203 |
| A31  | <i>Cash out</i>                                     | 0,2132 |
| <b>2. Perspektif Pelanggan (0,2653)</b>                    |   |        |
| B11  | Pertumbuhan pelanggan                               | 0,5986 |
| B21  | Jalinan kerja sama dengan pemerintah dan masyarakat | 0,4014 |
| <b>3. Perspektif Proses Bisnis Internal (0,2495)</b>       |   |        |
| C11  | Penggunaan sistem terkomputerisasi dalam pelayanan  | 0,3412 |
| C12  | Rasio dokter dengan pelanggan                       | 0,2033 |
| C13  | Frekwensi konsultasi kesehatan                      | 0,2755 |
| C21  | Peningkatan kualitas pelayanan                      | 0,1902 |
| C22  | Peningkatan Status/Tye                              | 0,2397 |
| <b>4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (0,2719)</b> |   |        |
| D11  | Intensitas pelatihan dan training                   | 0,6549 |
| D21  | Intensitas kelancaran komunikasi                    | 0,3451 |



### **4.3 Pengumpulan dan Pengolahan Nilai Kinerja**

#### **4.3.1 Pengumpulan Nilai Tiap-Tiap KPI**

Dalam perancangan pengukuran kinerja RSUD Sragen, akan dijelaskan tujuan tiap perspektif yang merupakan aktualisasi strategi rumah sakit, tolok ukur yang merupakan aktualisasi dari pencapaian tujuan rumah sakit, target, dan penilaian yang merupakan range keberhasilan yang ditetapkan oleh pihak manajemen RSUD Sragen, serta nilai skor yang merupakan nilai ukur keberhasilan suatu tolok ukur yang digunakan dalam pencapaian target.

Nilai skor 1 merupakan nilai suatu tingkat kinerja karyawan yang sangat kurang, nilai skor 2 merupakan nilai suatu tingkat kinerja karyawan yang kurang, nilai skor 3 merupakan nilai suatu tingkat kinerja karyawan yang baik, dan nilai skor 4 merupakan nilai suatu tingkat kinerja karyawan yang sangat baik. Nilai skor ini sebagai alat kuantifikasi dalam perhitungan nilai *Balanced scorecard* secara komprehensif, yang digunakan secara konsisten dan merupakan cerminan dari keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.

##### **a. Perspektif Finansial**

Dalam perancangan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* untuk perspektif finansial, tiap isu strategis dan KPI ditetapkan oleh pihak manajemen RSUD Srgaen.

Tabel 4.58 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

| No. | Isu Strategis                        | KPI           | Target              | Penilaian     | Skor |
|-----|--------------------------------------|---------------|---------------------|---------------|------|
| 1   | Pemanfaatan investasi secara efektif | ROI           | Mencapai 85 %       | 0 % s/d 30%   | 1    |
|     |                                      |               |                     | > 30% s/d 50% | 2    |
|     |                                      |               |                     | > 50% s/d 80% | 3    |
|     |                                      |               |                     | > 80%         | 4    |
| 2   | Peningkatan pendapatan               | Profit margin | Mencapai 25 %       | 0% s/d 5%     | 1    |
|     |                                      |               |                     | >5% s/d 15%   | 2    |
|     |                                      |               |                     | >15% s/d 25%  | 3    |
|     |                                      |               |                     | > 25%         | 4    |
|     |                                      | Cash in       | Tumbuh mencapai 5 % | 0% s/d 2%     | 1    |
|     |                                      |               |                     | >3% s/d 4%    | 2    |
|     |                                      | >4% s/d 5%    | 3                   |               |      |
|     |                                      | > 5%          | 4                   |               |      |
| 3   | Kegiatan pembiayaan                  | Cash out      | Maksimal 60 %       | > 60%         | 1    |
|     |                                      |               |                     | >40% s/d 60%  | 2    |
|     |                                      |               |                     | >20% s/d 40%  | 3    |
|     |                                      |               |                     | 0% s/d 20%    | 4    |

#### b. Perspektif Pelanggan

Dalam perancangan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* untuk perspektif pelanggan, tiap isu strategis dan KPI ditetapkan oleh pihak manajemen RSUD Srgaen.

Tabel 4.59 Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

| No. | Isu Strategis                | KPI  | Target                                     | Panilaian  | Skor |
|-----|------------------------------|--|--|------------|------|
| 1   | Peningkatan jumlah pelanggan | Pertumbuhan pelanggan                              | Mencapai 5 % pertahun                      | 0% s/d 2%  | 1    |
|     |                              |  |  | >3% s/d 4% | 2    |
|     |                              |  |  | >4% s/d 5% | 3    |
|     |                              |  |  | > 5%       | 4    |
| 2   | Pusat rujukan                | Jalinan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah | Mencapai 20 instansi dalam 1 tahun kedepan | 0 s/d 6    | 1    |
|     |                              |  |  | 7 s/d 13   | 2    |
|     |                              |  |  | 14 s/d 20  | 3    |
|     |                              |  |  | > 20       | 4    |

#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perancangan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* untuk perspektif proses bisnis internal, tiap isu strategis dan KPI ditetapkan oleh pihak manajemen RSUD Srgaen.

Tabel 4.60 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

| No.                            | Isu Strategis  | KPI   | Target                            | Panilaian     | Skor |
|--------------------------------|--|---|-----------------------------------|---------------|------|
| 1                              | Peningkatan kualitas pelayanan                           | Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan | 15 komputer on-line               | 0 s/d 4       | 1    |
|                                |  |   |                                   | 5 s/d 9       | 2    |
|                                |  |   |                                   | 10 s/d 14     | 3    |
|                                |  |   |                                   | > 15          | 4    |
|                                |  | Rasio dokter dengan pelanggan                           | Mencapai 1 : 30                   | > 1:60 – 1:50 | 1    |
|                                |  |   |                                   | < 1:50 – 1:40 | 2    |
| < 1:40 – 1:30                  | 3  |   |                                   |               |      |
| < 1 : 30                       | 4  |   |                                   |               |      |
| Frekuensi konsultasi kesehatan | Meningkat mencapai 10%                                   | 0 % s/d 3 %   | 1                                 |               |      |
|                                |  | >4 % s/d 6 %  | 2                                 |               |      |
|                                |  | >7 % s/d 10%  | 3                                 |               |      |
|                                |  | > 10%   | 4                                 |               |      |
| 2                              | Peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah | Peningkatan kualitas pelayanan                          | Penurunan keluhan 5%              | > 5 %         | 1    |
|                                |  |   |                                   | 4% s/d 5%     | 2    |
|                                |  |   |                                   | 3% s/d < 4%   | 3    |
|                                |  |   |                                   | 0% s/d < 3%   | 4    |
|                                |  | Peningkatan status/type                                 | Menjadi Type B dalam 5 th kedepan | Type D        | 1    |
|                                |  |   |                                   | Type C        | 2    |
| Type B                         | 3  |   |                                   |               |      |
| Type A                         | 4  |   |                                   |               |      |

**d. Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Dalam perancangan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tiap isu strategis dan KPI ditetapkan oleh pihak manajemen RSUD Srgaen

Tabel 4.61 Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| No. | Isu Strategis                                | KPI                               | Target                          | Panilaian | Skor |
|-----|--|-----------------------------------|---------------------------------|-----------|------|
| 1   | Peningkatan kualitas SDM                     | Intensitas pelatihan dan training | Minimal 26 kali dalam 1 tahun   | 0 s/d 8   | 1    |
|     |  |                                   |                                 | 9 s/d 16  | 2    |
|     |  |                                   |                                 | 17 s/d 25 | 3    |
|     |  |                                   |                                 | > 26      | 4    |
| 2   | Pengembangan sistem informasi dan komunikasi | Intensitas kelancaran komunikasi  | Semua komputer dalam 1 jaringan | 0 s/d 4   | 1    |
|     |  |                                   |                                 | 5 s/d 9   | 2    |
|     |  |                                   |                                 | 10 s/d 14 | 3    |
|     |  |                                   |                                 | ≥ 15      | 4    |

### 4.3.2 Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Dengan Mengikuti Faktor Pembobotan

#### a. Perspektif Finansial

Berdasarkan data perspektif finansial dapat direkap dan ditentukan skornya, untuk perhitungan nilai *ROI*, *Profit margin*, *Cash In*, dan *Cash Out* berdasarkan Laporan Keuangan RSUD Sragen tahun 2006 dan 2007.

##### 1) ROI

ROI adalah tingkat pengembalian modal yang diinvestasikan di RSUD Sragen. ROI Merupakan kemampuan RSUD Sragen dalam memperoleh pendapatan dari aktiva yang digunakan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Berdasarkan laporan keuangan RSUD Sragen tahun 2007 diperoleh

Tabel 4. 62 ROI RSUD Sragen Tahun 2006 – 2007

|      | Pendapatan            | Total Asset           | ROI     |
|------|-----------------------|-----------------------|---------|
| 2006 | Rp. 20.856.332.556,00 | Rp. 28.151.237.573,00 | 74,09 % |
| 2007 | Rp. 25.810.163.118,00 | Rp. 30.264.114.791,11 | 85,28 % |

Keterangan: - Pendapatan diperoleh dari Laporan Realisasi RSUD Sragen  
- Total Asset diperoleh dari Neraca RSUD Sragen.

##### 2) *Profitabilitas*

*Profitabilitas* adalah Keuntungan atau laba bersih yang diperoleh perusahaan dalam mencari dan mengolah sumber-sumber pendapatannya. Rasio untuk mengukur pendapatan terhadap

belanja operasi yang bertujuan untuk mengetahui gambaran tingkat pendapatan yang diperoleh.

$$\text{Profitabilitas} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}}$$

Berdasarkan laporan keuangan RSUD Sragen tahun 2007 diperoleh:

Tabel 4.63 Profitabilitas RSUD Sragen Tahun 2006 – 2007

|      | Penjualan             | Laba bersih           | Profitabilitas |
|------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| 2006 | Rp. 20.856.332.556,00 | Rp. 23.516.889.215,00 | 112,75%        |
| 2007 | Rp. 25.810.163.118,00 | Rp. 29.946.214.390,00 | 116,02%        |

Keterangan : - Laba bersih diperoleh dari nilai belanja diperoleh dari Laporan Realisasi RSUD Sragen  
 - Penjualan diperoleh dari nilai pendapatan kotor pada Laporan Realisasi RSUD Sragen

### 3) *Cash In*

*Cash in* Pendapatan yang dapat dicapai perusahaan berdasarkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya dalam mencari pendapatan. Hal ini digunakan untuk mengetahui besarnya pemasukan kotor selama 1 tahun.

$$\text{Pertumbuhan } \textit{Cash in} \text{ th ke-}i = \frac{\textit{cash in th ke}_i - \textit{cash in th ke}_{i-1}}{\textit{cash in th ke}_{i-1}}$$

Berdasarkan laporan keuangan RSUD Sragen tahun 2007 diperoleh:

Tabel 4.64 *cash In* RSUD Sragen Tahun 2006 – 2007

|      | <i>Cash In</i>        | Pertumbuhan |
|------|-----------------------|-------------|
| 2006 | Rp. 20.856.332.556,00 | 12,38%      |
| 2007 | Rp. 25.810.163.118,00 | 23,75%      |

Keterangan : - *cash in* diperoleh dari pendapatan kotor pada Laporan Realisasi RSUD Sragen.  
 - *cash in* tahun 2005 sebesar Rp. 18.559.368.587

#### 4) *Cash Out*

*Cash Out* adalah pengeluaran yang dikeluarkan dalam operasional sehari-hari RSUD Sragen. Merupakan ukuran untuk menentukan besarnya biaya operasional yang dilakukan RSUD Sragen selama 1 tahun.

$$\text{Rasio Cash Out} = \frac{\text{total cash out th ke-i}}{\text{total cash in th ke-i}}$$

Berdasarkan laporan keuangan RSUD Sragen tahun 2007 diperoleh:

Tabel 4.65 Rasio *Cash Out* Tahun 2006 – 2007

|      | <i>Cash in</i>        | <i>Cash out</i>       | Rasio |
|------|-----------------------|-----------------------|-------|
| 2006 | Rp. 20.856.332.556,00 | Rp. 19.899.987.653,00 | 95%   |
| 2007 | Rp. 25.810.163.118,00 | Rp. 27.467.961.199,00 | 106%  |

Keterangan: - *Cash in* diperoleh dari total pendapatan pada laporan realisasi keuangan  
 - *Cash out* diperoleh dari belanja operasi pada laporan realisasi keuangan

Tabel 4.66 Hasil Pengukuran Perspektif Finansial

| KPI                        | Tahun 2006       |      | Tahun 2007       |      |
|----------------------------|------------------|------|------------------|------|
|                            | Hasil pengukuran | Skor | Hasil pengukuran | Skor |
| <i>ROI</i>                 | 74,09%           | 3    | 85,28%           | 4    |
| <i>Profit margin</i>       | 88,69%           | 4    | 86,19%           | 4    |
| <i>Pertumbuhan Cash in</i> | 12,38%           | 4    | 23,7%            | 4    |
| <i>Rasio Cash out</i>      | 88,69%           | 1    | 86,19%           | 1    |

Setelah dilakukan *scoring* tiap tolok ukur maka dilakukan pembobotan tiap KPI dikalikan dengan skor.

Tabel 4.67 Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Finansial

| KPI                  | 2006 |        |               | 2007   |        |               |
|----------------------|------|--------|---------------|--------|--------|---------------|
|                      | Skor | Bobot  | Skor Terbobot | Skor   | Bobot  | Skor Terbobot |
| <i>ROI</i>           | 3    | 0,3123 | 0,9369        | 4      | 0,3123 | 1,2492        |
| <i>Profit margin</i> | 4    | 0,2542 | 1,0168        | 4      | 0,2542 | 1,0168        |
| <i>Cash in</i>       | 4    | 0,2203 | 0,8812        | 4      | 0,2203 | 0,8812        |
| <i>Cash out</i>      | 1    | 0,2132 | 0,2132        | 1      | 0,2132 | 0,2132        |
| Jumlah               |      |        | 1,6246        | Jumlah |        | 2,3604        |

Jadi dari hasil diatas bahwa skor terbobot perspektif finansial untuk tahun 2006 sebesar 1,6246 dan tahun 2007 sebesar 2,3604.

**b. Perpektif Pelanggan**

Berdasarkan data perspektif pelanggan dapat direkap dan ditentukan skornya, sebagaimana tabel berikut :

Tabel 4.68 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

| KPI  | 2006             |      | 2007             |      |
|--|------------------|------|------------------|------|
|  | Hasil pengukuran | Skor | Hasil pengukuran | Skor |
| Pertumbuhan pelanggan                                      | 3,8 %            | 2    | 4,2 %            | 3    |
| Adanya jalinan kerja sama dengan masyarakat dan pemerintah | 16               | 4    | 25               | 4    |

Setelah dilakukan *scoring* tiap tolok ukur maka dilakukan pembobotan tiap KPI dikalikan dengan skor.

Tabel 4. 69 Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Pelanggan

| KPI  | 2006 |        |               | 2007 |        |               |
|--|------|--------|---------------|------|--------|---------------|
|  | Skor | Bobot  | Skor Terbobot | Skor | Bobot  | Skor Terbobot |
| Pertumbuhan pelanggan                                      | 2    | 0,5986 | 1,1972        | 3    | 0,5986 | 1,7958        |
| Adanya jalinan kerja sama dengan masyarakat dan pemerintah | 4    | 0,4014 | 1,6056        | 4    | 0,4014 | 1,6056        |
| Jumlah   |      |        | 2,8028        |      |        | 3,4014        |

Jadi dari hasil diatas bahwa skor terbobot perspektif pelanggan untuk tahun 2006 sebesar 2,8028 dan tahun 2007 sebesar 3,4014.

**c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan Data perspektif keuangan dapat direkap dan ditentukan skornya, seperti berikut :

Tabel 4.70 Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

| KPI   | 2006             |      | 2007             |      |
|---|------------------|------|------------------|------|
|   | Hasil pengukuran | Skor | Hasil pengukuran | Skor |
| Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan | 9                | 2    | 13               | 3    |
| Rasio dokter dengan pelanggan                           | 1 : 46           | 2    | 1 : 33           | 3    |
| Frekuensi konsultasi kesehatan                          | 7,8 %            | 3    | 9,2 %            | 3    |
| Peningkatan kualitas pelayanan                          | 3,4 %            | 2    | 3,1 %            | 2    |
| Peningkatan status/type                                 | Type C           | 2    | Type C           | 2    |

Setelah dilakukan *scoring* tiap tolok ukur maka dilakukan pembobotan tiap KPI dikalikan dengan skor.

Tabel 4.71 Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Proses Bisnis Internal

| KPI   | 2006 |        |               | 2007 |        |               |
|---|------|--------|---------------|------|--------|---------------|
|   | Skor | Bobot  | Skor Terbobot | Skor | Bobot  | Skor Terbobot |
| Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan | 2    | 0,3412 | 0,6824        | 3    | 0,3412 | 1,0236        |
| Rasio dokter dengan pelanggan                           | 2    | 0,2033 | 0,4066        | 3    | 0,2033 | 0,6099        |
| Frekuensi konsultasi kesehatan                          | 3    | 0,2755 | 0,8265        | 3    | 0,2755 | 0,8265        |
| Peningkatan kualitas pelayanan                          | 2    | 0,1902 | 0,3804        | 2    | 0,1902 | 0,3804        |
| Peningkatan status/type                                 | 2    | 0,2397 | 0,4794        | 2    | 0,2397 | 0,4794        |
| Jumlah  |      |        | 2,7753        |      |        | 3,3198        |



Jadi dari hasil diatas bahwa skor terbobot perspektif proses bisnis internal untuk tahun 2006 sebesar 2,7753 dan tahun 2007 sebesar 3,3198

**d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Berdasarkan data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dapat direkap dan ditentukan skornya, seperti berikut :

Tabel 4.72 Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| KPI                               | 2006             |      | 2007             |      |
|-----------------------------------|------------------|------|------------------|------|
|                                   | Hasil pengukuran | Skor | Hasil pengukuran | Skor |
| Intensitas pelatihan dan training | 10 kali          | 2    | 15 kali          | 2    |
| Intensitas kelancaran komunikasi  | 9                | 2    | 13               | 3    |

Setelah dilakukan *scoring* tiap tolok ukur maka dilakukan pembobotan tiap KPI dikalikan dengan skor.

Tabel 4.73 Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| KPI                               | 2006 |        |               | 2007 |        |               |
|-----------------------------------|------|--------|---------------|------|--------|---------------|
|                                   | Skor | Bobot  | Skor Terbobot | Skor | Bobot  | Skor Terbobot |
| Intensitas pelatihan dan training | 2    | 0,6549 | 1,3098        | 2    | 0,6549 | 1,3098        |
| Intensitas kelancaran komunikasi  | 2    | 0,3451 | 0,6902        | 3    | 0,3451 | 1,0353        |
| Jumlah                            |      |        | 2,0000        |      |        | 2,3451        |

Jadi dari hasil diatas bahwa skor terbobot perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk tahun 2006 sebesar 2,0000 dan tahun 2007 sebesar 2,3451.

#### 4.4 Analisa Data

Pengukuran kinerja RSUD Sragen dengan metode *Balanced scorcard* yang menggunakan keempat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan hasil sebagai berikut:

a) Perspektif Finansial

1) ROI

ROI pada tahun 2006 diperoleh hasil sebesar 0,9369 dengan bobot sebesar 0,3123. Target ROI yang diterapkan adalah 85% dan hasil ROI yang dihasilkan sebesar 74,09%. Dengan demikian target yang diterapkan belum terpenuhi. Akan tetapi pada tahun 2007 ROI mengalami peningkatan menjadi 1,2492 dengan bobot tetap sebesar 0,3123 dan prosentase pencapaian sebesar 85,28%. Mengingat target yang diterapkan adalah 85% sehingga pada tahun 2007 target tersebut dapat terpenuhi artinya bahwa rencana aksi yang ditargetkan berupa pemanfaatan investasi secara efektif yang di picu dengan efektivitas pemakaian sumber daya sebagai *lead indicator* meningkat sebesar 0,3123.

2) Profit Margin (profitabilitas)

Profit margin yang diperoleh pada tahun 2006 sebesar 1,0168 dengan bobot yang relatif kecil yaitu sebesar 0,2542 dan target yang diterapkan sebesar 25%. Hasil perhitungan memperlihatkan bahwa profit margin yang diperoleh sebesar 112,75%. Dengan demikian

profit margin yang ditargetkan telah terpenuhi. Pada tahun 2007 profit margin tidak mengalami peningkatan atau stabil yakni 1,0168 dengan bobot 0,2542 dan prosentase pencapaian sebesar 116,02%. Mengingat target yang diterapkan adalah 25% sehingga pada tahun 2007 target tersebut dapat terpenuhi artinya bahwa tidak terjadi peningkatan jumlah pelanggan yang menyebabkan tidak terjadi peningkatan pendapatan di RSUD Sragen.

3) *Cash In*

*Cash In* yang diperoleh pada tahun 2006 sebesar 0,8812 dengan bobot yang relatif kecil yaitu sebesar 0,2203 dan target yang diterapkan sebesar 5%. Hasil perhitungan memperlihatkan bahwa *cash in* yang diperoleh sebesar 12,38%. Dengan demikian *cash in* yang ditargetkan telah terpenuhi. Pada tahun 2007 *cash in* tidak mengalami peningkatan atau stabil yakni 0,8812 dengan bobot 0,2203 dan prosentase pencapaian sebesar 23,75%. Mengingat target yang diterapkan adalah 5% sehingga pada tahun 2007 target tersebut dapat terpenuhi.

4) *Cash Out*

*Cash Out* yang diperoleh pada tahun 2006 sebesar 0,2132 dengan bobot yang relatif kecil yaitu sebesar 0,2132 dan target yang diterapkan sebesar 60%. Hasil perhitungan memperlihatkan bahwa *Cash Out* yang diperoleh sebesar 95%. Dengan demikian *Cash Out* yang ditargetkan telah terpenuhi. Pada tahun 2007 *Cash Out* tidak

mengalami peningkatan atau stabil yakni 0,2132 dengan bobot 0,2132 dan prosentase pencapaian sebesar 106%. Mengingat target yang diterapkan adalah 60% sehingga pada tahun 2007 target tersebut dapat terpenuhi artinya bahwa efisiensi biaya operasional pada RSUD Sragen tidak mengalami peningkatan yang dapat dilihat pada kegiatan pembiayaan (operasional).

b) Perspektif Pelanggan

1) Pertumbuhan Pelanggan

Pada tahun 2006 diperoleh hasil sebesar 1,1972 dengan bobot sebesar 0,5986. Target pertumbuhan pelanggan yang diterapkan adalah 5% dan hasil pengukuran sebesar 3,8%. Dengan demikian target yang diterapkan belum terpenuhi. Pada tahun 2007 pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan menjadi 1,7958 dengan bobot tetap sebesar 0,5986 dan prosentase pencapaian sebesar 4,2%. Mengingat target yang diterapkan adalah 5% sehingga pada tahun 2007 target tersebut belum terpenuhi artinya RSUD Sragen perlu memperhatikan kembali aspek pertumbuhan pelanggan.

2) Adanya jalinan kerja sama dengan masyarakat dan pemerintah

Pada tahun 2006 diperoleh hasil perhitungan sebesar 1,6056 dengan bobot yang relatif kecil yaitu sebesar 0,4014 dan target yang diterapkan adalah 20 instansi. Hasil perhitungan memperlihatkan jumlah instansi sebanyak 16. Dengan demikian target belum terpenuhi. Pada tahun 2007 tidak mengalami peningkatan atau stabil

yakni 1,6056 dengan bobot 0,4014 dan pencapaian sebesar 25 instansi. Mengingat target yang diterapkan adalah 20 instansi sehingga pada tahun 2007 target tersebut dapat terpenuhi artinya bahwa sensitivitas manajemen terhadap persaingan dengan rumah sakit lain yang menjadi pusat rujukan meningkat.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Penggunaan sistem yang terkomputerisasi

Pada tahun 2006 mempunyai nilai sebesar 0,6824 dengan bobot sebesar 0,3412 dan target yang diterapkan sebesar 15 komputer. Hasil perhitungan memperlihatkan bahwa komputer yang ada di RSUD sebanyak 9 unit artinya target yang diterapkan belum terpenuhi. Pada tahun 2007 hasil perhitungan menunjukkan adanya peningkatan menjadi 1,0236 dengan bobot tetap 0,3412 dan komputer yang digunakan meningkat menjadi 13 unit. Mengingat target yang diterapkan adalah 15 unit sehingga pada tahun 2007 target tersebut belum terpenuhi artinya bahwa peningkatan yang terjadi belum maksimal sehingga RSUD perlu meningkatkan kinerjanya kembali..

2) Rasio dokter dengan pelanggan (pasien)

Rasio dokter dengan pelanggan pada tahun 2006 sebesar 0,4066 dengan bobot yang relatif kecil yaitu sebesar 0,2033 dan target yang diterapkan sebesar 1 : 30. Hasil perhitungan memperlihatkan perbandingan tersebut sebesar 1 : 46. Dengan demikian target rasio

tersebut telah terpenuhi. Pada tahun 2007 rasio tersebut mengalami peningkatan menjadi 0,6099 dengan bobot tetap 0,2033 dan prosentase pencapaian menurun menjadi 1 : 33. Mengingat target yang diterapkan adalah 1 : 30 sehingga pada tahun 2007 target tersebut dapat terpenuhi dan penurunan yang terjadi tidak berdampak buruk pada kinerja karyawan.

3) Frekuensi konsultasi kesehatan

Frekuensi konsultasi kesehatan pada tahun 2006 sebesar 0,8265 dengan bobot yang relatif kecil yaitu sebesar 0,2755 dan target yang diterapkan sebesar 10%. Hasil perhitungan memperlihatkan bahwa frekuensi yang diperoleh sebesar 7,8%. Dengan demikian frekuensi yang ditargetkan belum terpenuhi. Pada tahun 2007 frekuensi tersebut tidak mengalami peningkatan atau stabil yakni 0,8265 dengan bobot tetap 0,2755 dan prosentase pencapaian sebesar 9,2%. Mengingat target yang diterapkan adalah 10% sehingga pada tahun 2007 target tersebut belum terpenuhi walaupun terjadi peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa waktu konsultasi yang diberikan dokter masih kurang dan perlu penambahan waktu luang untuk konsultasi.

4) Peningkatan kualitas kesehatan

Pada tahun 2006 kualitas kesehatan menunjukkan nilai sebesar 0,3804 dengan bobot yang relatif kecil yaitu sebesar 0,1902 dan target yang diterapkan sebesar 5%. Hasil perhitungan memperlihatkan nilai sebesar 3,4 % sehingga target belum terpenuhi.

Pada tahun 2007 kualitas pelayanan tidak mengalami peningkatan atau stabil yakni 0,3804 dengan bobot 0,1902 dan prosentase pencapaian sebesar 3,1%. Mengingat target yang diterapkan adalah 5% sehingga pada tahun 2007 target tersebut belum terpenuhi artinya bahwa kesiapan perawat, dokter dan semua karyawan rumah sakit belum dikaji ulang sehingga dapat meningkatkan kenyamanan pasien.

5) Peningkatan status/type

Pada tahun 2006 peningkatan status menunjukkan nilai sebesar 0,4794 dengan bobot yang relatif kecil yaitu sebesar 0,2397 dan target yang diterapkan status meningkat menjadi B. Hasil perhitungan memperlihatkan status yang ada type C sehingga target belum terpenuhi. Pada tahun 2007 status tersebut tidak mengalami peningkatan atau stabil yakni 0,4794 dengan bobot 0,2397 dan status yang ada type C. Mengingat target yang diterapkan adalah type B sehingga pada tahun 2007 target tersebut belum terpenuhi artinya bahwa prestasi dan anggapan pelanggan dan pemerintah mengalami kekonstanan sehingga berakibat kualitas pengakuan masyarakat dan Pemerintah tetap.

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Intensitas pelatihan dan training

Pada tahun 2006 intensitas pelatihan dan training menunjukkan nilai sebesar 1,3098 dengan bobot yang relatif besar yaitu sebesar 0,6549 dan target yang diterapkan adalah minimal 26 kali/bulan RSUD

mampu melakukan pelatihan kepada perawat. Hasil perhitungan memperlihatkan pelatihan yang terlaksana 10 kali/bulan sehingga target belum terpenuhi. Pada tahun 2007 intensitas pelatihan tidak mengalami peningkatan atau stabil yakni 1,3098 dengan bobot 0,6549 dan pencapaian pelaksanaan 15 kali. Mengingat target yang diterapkan adalah 26 kali sehingga pada tahun 2007 target tersebut belum terpenuhi artinya kualitas SDM tetap yang disebabkan adanya pemerataan jumlah training/pelatihan/studi yang belum dijalankan secara maksimal.

## 2) Intensitas kelancaran komunikasi

Pada tahun 2006 intensitas kelancaran komunikasi menunjukkan nilai sebesar 0,6902 dengan bobot sebesar 0,3451 dan target yang diterapkan semua komputer dapat diakses secara on – line . Pada tahun 2007 intensitas kelancaran komunikasi mengalami peningkatan menjadi 1,0353 dengan bobot 0,3451 dan pencapaian pelaksanaan 15 kali. Mengingat target yang diterapkan adalah semua komputer dalam 1 satu jaringan sehingga pada tahun 2007 target tersebut belum terpenuhi artinya kualitas SDM meningkat yang disebabkan adanya pemerataan jumlah training/pelatihan/studi yang dijalankan secara maksimal. Dengan demikian bahwa pengembangan sistem informasi dan komunikasi Belum meningkat yang berarti intensitas kelancaran komunikasi perla ditingkatkan.



Kriteria penilaian terhadap total hasil penilaian diambil berdasarkan skor. Rentang antara skor terbesar dari tahun 2006 ke tahun 2007 untuk keempat perspektif menunjukkan bahwa perspektif pelanggan mendapat perhatian yang lebih dibanding ketiga perspektif yang lain, sebagaimana dalam tabel 4.74 berikut:

Tabel 4.74 Rekapitulasi Pengukuran Kinerja RSUD Sragen

| Perpektif                 | 2006   | 2007   | Peningkatan |
|---------------------------|--------|--------|-------------|
| Finansial                 | 1,6246 | 2,3604 | 0,7358      |
| Pelanggan                 | 2,8028 | 3,4014 | 0,5986      |
| Proses Bisnis Internal    | 2,7753 | 3,3198 | 0,5445      |
| Pertumbuhan dan pelanggan | 2,000  | 2,3451 | 0,3451      |

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan pengolahan dan analisa data, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tujuan strategis berdasarkan visi dan misi Rumah Sakit Umum Daerah Sragen pada setiap perpektif diketahui bahwa untuk perspektif finansial menjadi prioritas utama bagi manajemen RSUD Sragen. Sedangkan prioritas kedua adalah perspektif pelanggan, ketiga perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi prioritas terakhir (keempat).
2. *Key performance indicator* (KPI) pada masing-masing perspektif terdapat 14 macam yang diklasifikasikan untuk perspektif finansial 4 macam, pelanggan 3 macam, proses bisnis internal 5 macam dan pertumbuhan dan pembelajaran terdiri 2 macam.
3. Dari hasil perhitungan dan analisa, menyatakan bahwa hasil kinerja manajemen RSUD Sragen sesuai dengan visi misi yang ditetapkan. Hal iniditunjukkan dengan adanya perhatian yang lebih pada perspektif pelanggan.

## **5.2 Saran**

Saran-saran yang dapat penulis sampaikan demi kemajuan RSUD sragen adalah :

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi suatu bahan pertimbangan dalam mewujudkan sasaran strtegis yang ingin dicapai.
2. Manajemen lebih fokus lagi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (pasien), sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat mudah terwujud.
3. Kebersihan dan kualitas pelayanan untuk selalu dijaga dan terus menerus dilakukan perbaikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 1994. *Alat-Alat Analisis dalam Pembelanjaan*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1992. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Hanafi, M. Mamduh dan Halim, Abdul. *Analisis Laporan Keuangan*. 2005. AMP YKPN. Yogyakarta.
- Kaplan. Robert. S. dan Norton, David. P. (Terjh. Peter. R Yosi Pasla). 1996. *Balanced Scorcard “Menerapkan Strategi Menjadi Aksi”*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Di Sektor Publik*. UPP AMP YKPN Yogyakarta.
- Mulyadi. Edisi ke-1, 2000. *Balanced Scorecard “Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan”*. PT. Salemba Emban Patria.
- Mulyadi, dan Setyawan Jhony. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan), Edisi 1*. Penerbit Aditya Media. Yogyakarta.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Manajemen Strategik “Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan”*. Gadjah Mada University Press Anggota IKAPI Yogyakarta.
- Suryadi, Kadarsah dan Ramdhoni, Ali. 1998. *Sistem Pendukung Keputusan*. Penerbit Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Umar, Husein. 2001. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wahyunita. 2006. *Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Aplikasi Balanced Scorcard*. (Skripsi). UMS.

Lampiran

## I. PENGANTAR

Kepada Yth :

Bapak/ Ibu/ Sdr/ i.....

Jabatan.....

Selaku responden dalam penelitian ini

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Sdr/ I, untuk ikut serta dalam pengisian kuesioner ini, serta kepada pihak-pihak yang telah membantu memberi masukan terkait dengan pengukuran kinerja di RSUD Sragen.

Selanjutnya, pada tahap ini kami mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Sdr/ I untuk berperan serta memberikan penilaian bobot prioritas terhadap pasangan pengukuran kinerja awal dari masing-masing perspektif. Hal ini dilakukan untuk menentukan mana yang harus diprioritaskan untuk kemajuan RSUD Sragen sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati.

Demikian permohonan dari penulis, atas masukan dan kesediaan Bapak/ Ibu/ Sdr/ I meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, penulis ucapkan banyak terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

## II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Kuesioner ini terdiri dari lima (5) bagian yaitu :
  - a. Pengantar
  - b. Petunjuk pengisian kuesioner
  - c. Struktur hirarki pengukuran kinerja RSUD Sragen
  - d. Penjelasan struktur hirarki
  - e. Formulir pembobotan
2. Pelajari terlebih dahulu struktur hirarki pengukuran kinerja RSUD Sragen beserta keterangannya. Apabila ditemukan sesuatu yang kurang dimengerti, dapat ditanyakan kepada penulis.
3. Isilah formulir pembobotan dengan cara sebagai berikut :
  - a. Perhatikan formulir pembobotan, yang memuat informasi tentang :
    - Tujuan atau konteks pembobotan yang tercantum di atasnya.
    - Judul-judul pada kolom dari formulir pembobotan, yaitu :
      1. Kolom faktor/elemen yang akan dibandingkan (judul kolom di bagian paling kiri dan kanan).
      2. Kolom penilaian (dari 1 sampai 9).
  - b. Pembobotan dilakukan dengan membandingkan faktor/elemen disebelah kiri dengan di sebelah kanan.
  - c. Berilah tanda silang (X) pada tempat yang sesuai dengan arti penilaian sebagai berikut :

### Skala penilaian perbandingan berpasangan

| Sisi Kolom   | Nilai Skala | Keterangan   |
|--------------|-------------|--|
| <b>Kiri</b>  | 1           | Elemen I dan elemen II sama penting                      |
|              | 3           | Elemen I sedikit lebih penting dari pada elemen II       |
|              | 5           | Elemen I lebih penting daripada elemen II                |
|              | 7           | Elemen I jelas lebih penting dari pada elemen II         |
|              | 9           | Elemen I Mutlak lebih penting dari pada elemen II        |
|              | 2, 4, 6, 8  | Nilai-nili antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan |
| <b>Kanan</b> | 1           | Elemen II dan elemen I sama penting                      |
|              | 3           | Elemen II sedikit lebih penting dari pada elemen I       |
|              | 5           | Elemen II lebih penting daripada elemen I                |
|              | 7           | Elemen II jelas lebih penting dari pada elemen I         |
|              | 9           | Elemen II Mutlak lebih penting dari pada elemen I        |
|              | 2, 4, 6, 8  | Nilai-nili antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan |



- d. Usahakan jawaban terhadap penilaian pasangan faktor/ elemen kosnsiten, misalnya jika X lebih penting dari Y, dan Y lebih penting dari Z, maka X lebih penting dari Z. Jika tidak, maka jawaban tersebut menjadi tidak konsisten.
- e. Perhatikan contoh pengisian formulir pembobotan berikut ini.

|          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|
| Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | X | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Customer |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|

Penjelasan : Tingkat kepentingan antara keuangan dengan *customer* adalah sama pentingnya.

|          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |          |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|
| Keuangan | 9 | 8 | 7 | X | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Customer |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|

Penjelasan : Tingkat kepentingan keuangan adalah sedikit lebih penting daripada *customer* dengan skala bobot 6

### III. PENJELASAN STRUKTUR HIRARKI RSUD SRAGEN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC). Pada kuesioner ini terdapat 4 hirarki, yaitu :

**1. Hirarki 1 adalah tujuan**

Menjelaskan tentang struktur hirarki (KPI) utama dengan *Balanced Scorecard* (BSC) dari RSUD Sragen.

**2. Hirarki 2 adalah kriteria (perspektif)** yang diukur yang terdapat pada *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

**3. Hirarki 3 adalah isu-isu strategis** untuk mencapai sasaran tiap perspektif.

4. **Hirarki 4 adalah** *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilannya. Adapun isu-isu strategis dan KPI-KPI tersebut adalah sebagai berikut :

**A. Perspektif finansial**

Perspektif ini digunakan untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan-kebijakan yang diambil, dimana perpektif ini berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan.

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sasaran strategis | : Pemanfaatan investasi secara efektif |
| KPI               | : ROI                                  |

*Return On Investment* (ROI) Merupakan salah satu rasio pengukuran tingkat pengembalian investasi yang dapat mengidentifikasi (membebaskan) pendapatan yang diperoleh terhadap investasi perusahaan yang bersifat jangka panjang, sehingga tingkat pengembalian investasi dapat terukur dengan jelas.

|                   |   |
|-------------------|---|
| Sasaran strategis | : Peningkatan pendapatan                  |
| KPI               | : Profitabilitas ( <i>profit margin</i> ) |

Merupakan rasio untuk mengukur laba bersih setelah pajak terhadap penjualan (jasa) yang bertujuan untuk mengetahui gambaran tingkat laba yang dapat diperoleh perusahaan.

|     |                  |
|-----|------------------|
| KPI | : <i>Cash in</i> |
|-----|------------------|

Hal ini digunakan untuk mengetahui besarnya pemasukan kotor selama 1 tahun.

|                   |                                     |
|-------------------|-------------------------------------|
| Sasaran strategis | : Kegiatan Pembiayaan (operasional) |
| KPI               | : <i>Cash out</i>                   |

Merupakan ukuran untuk menentukan besarnya biaya operasional yang dilakukan RSUD Sragen selama 1 tahun terakhir.

## B. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran penting bagi pelanggan, ukuran tersebut seperti : kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, retensi, akuisisi dan profitabilitas.

|                   |                                |
|-------------------|--------------------------------|
| Sasaran strategis | : Peningkatan jumlah pelanggan |
| KPI               | : Pertumbuhan pelanggan        |

KPI tingkat pertumbuhan pelanggan dihitung dari perbandingan antara jumlah pelanggan pada tahun ke-t dikurangi jumlah pelanggan tahun sebelumnya dibagi dengan jumlah pelanggan tahun sebelumnya.

|                   |   |
|-------------------|---|
| Sasaran strategis | : Pusat rujukan                                       |
| KPI               | : Jalinan kerja sama dengan masyarakat dan pemerintah |

Jalinan kerja sama ini selain sebagai upaya perluasan kerjasama, juga sekaligus sebagai salah satu media promosi.

## C. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan.

|                   |   |
|-------------------|---|
| Sasaran strategis | : Peningkatan kualitas pelayanan                          |
| KPI               | : Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan |

Pelayanan yang terkomputerisasi disini dimaksudkan bahwa selain untuk mempermudah dan mempercepat pelayanan kinerja karyawan juga sebagai wahana peningkatan pengetahuan terhadap IPTEK, misal dalam hal administrasi dan pengolahan data-data pelanggan maupun karyawan.

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| KPI | : Rasio dokter dengan pelanggan |
|-----|---------------------------------|

Rasio standar yang seharusnya dalam bimbingan antara dokter dengan pelanggan adalah 1 : 30, sehingga pelanggan akan mudah mendapatkan pelayanan kesehatan.

KPI : Frekwensi konsultasi kesehatan

Frekwensi konsultasi kesehatan disini dimaksudkan bahwa dalam suatu periode tertentu berapakah waktu yang disediakan oleh Dokter RSUD kepada pelanggan untuk berkonsultasi kesehatan.

Sasaran strategis : Peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah

KPI : Peningkatan kualitas pelayanan

Perlunya peningkatan kualitas pelayanan secara terus-menerus.

KPI : Peningkatan status/type

Pada periode tertentu RSUD Sragen mendapatkan kenaikan sertifikasi type (B).

#### D. Perspektif pertumbuhan dan pengembangan

Tujuan dari pespektif ini adalah secara kontinou dalam melakukan perbaikan di semua bidang sehingga terpenuhi apa yang mejadi keinginan pelanggan. Dalam perspektif ini ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan yaitu : kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

Sasaran strategis : Peningkatan kualitas SDM

KPI : Intensitas pelatihan dan *training*

Jumlah pelatihan dan training dari lembaga pusat maupun dari instansi-instansi terkait ini adalah dalam upaya peningkatan kualitas maupun kuantitas *intern* lembaga. Intensitas Pelatihan dan Training diharapkan sebanyak 2 kali setiap bulannya.

#### IV. FORMULIR PEMBOBOTAN

##### 1. PEMBOBOTAN ANTAR PERSPEKTIF

Seberapa pentingkah perspektif disebelah kiri dibandingkan dengan perspektif di sebelah kanan dalam tabel berikut menurut saudara/i? Berilah tanda silang (x) pada kolom bobot kepentingan (skala bobot yang dikehendaki).

##### BOBOT KEPENTINGAN ANTAR PERSPEKTIF

| PERSPEKTIF             | BOBOT KEPENTINGAN |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | PERSPEKTIF |                              |
|------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|------------------------------|
| Finansial              | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9          | Pelanggan                    |
| Finansial              | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9          | Proses Bisnis Internal       |
| Finansial              | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9          | Pertumbuhan dan perkembangan |
| Pelanggan              | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9          | Proses Bisnis Internal       |
| Pelanggan              | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9          | Pertumbuhan dan perkembangan |
| Proses Bisnis Internal | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9          | Pertumbuhan dan perkembangan |

##### 1. PEMBOBOTAN ANTAR ISU STRATEGIS

Seberapa pentingkah isu strategis disebelah kiri dibandingkan dengan isu strategis di sebelah kanan dalam tabel berikut menurut Saudara/i? Berilah tanda silang (x) pada kolom bobot kepentingan (skala bobot yang dikehendaki).

##### BOBOT KEPENTINGAN ANTAR ISU STRATEGIS PADA PERSPEKTIF FINANSIAL

| ISU STRATEGIS                        | BOBOT KEPENTINGAN |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ISU STRATEGIS |                                   |
|--------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|-----------------------------------|
| Pemanfaatan investasi secara efektif | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9             | Peningkatan pendapatan            |
| Pemanfaatan investasi secara efektif | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9             | Kegiatan pembiayaan (operasional) |
| Peningkatan pendapatan               | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9             | Kegiatan pembiayaan (operasional) |

**BOBOT KEPENTINGAN ANTAR ISU STRATEGIS PADA  
PERSPEKTIF PELANGGAN (CUSTOMER)**

| ISU STRATEGIS                | BOBOT KEPENTINGAN |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ISU STRATEGIS |
|------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| Peningkatan jumlah pelanggan | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pusat rujukan |

**BOBOT KEPENTINGAN ANTAR ISU STRATEGIS PADA  
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL**

| ISU STRATEGIS                  | BOBOT KEPENTINGAN |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ISU STRATEGIS  |
|--------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Peningkatan kualitas pelayanan | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah |

**BOBOT KEPENTINGAN ANTAR ISU STRATEGIS PADA  
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN**

| ISU STRATEGIS            | BOBOT KEPENTINGAN |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ISU STRATEGIS                                |
|--------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Peningkatan kualitas SDM | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengembangan sistem informasi dan komunikasi |

**2. PEMBOBOTAN ANTAR KPI**

Seberapa pentingkah KPI disebelah kiri dibandingkan dengan KPI di sebelah kanan dalam tabel berikut menurut Saudara/i? Berilah tanda silang (x) pada kolom bobot kepentingan (skala bobot yang dikehendaki).

**BOBOT KEPENTINGAN ANTAR KPI PADA  
PERSPEKTIF FINANSIAL**

| KPI     | BOBOT KEPENTINGAN |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | KPI            |
|---------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------|
| ROI     | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Profitabilitas |
| ROI     | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Cash in        |
| ROI     | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Cash out       |
| Profit  | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Cash in        |
| Profit  | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Cash out       |
| Cash in | 9                 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Cash out       |

**BOBOT KEPENTINGAN ANTAR KPI PADA  
PERSPEKTIF PELANGGAN (CUSTOMER)**

| <b>KPI</b>            | <b>BOBOT KEPENTINGAN</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | <b>KPI</b>  |
|-----------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pertumbuhan pelanggan | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Jalinan kerja sama dengan pemerintah dan masyarakat |

**BOBOT KEPENTINGAN ANTAR KPI PADA  
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL**

| <b>KPI</b>  | <b>BOBOT KEPENTINGAN</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | <b>KPI</b>                     |
|---|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Rasio dokter dan pasien        |
| Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Frekwensi konsultasi kesehatan |
| Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peningkatan kualitas pelayanan |
| Penggunaan sistem yang terkomputerisasi dalam pelayanan | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peningkatan status/type        |
| Rasio dokter dan pasien                                 | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Frekwensi konsultasi kesehatan |
| Rasio dokter dan pasien                                 | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peningkatan kualitas pelayanan |
| Rasio dokter dan pasien                                 | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peningkatan status/type        |
| Frekwensi konsultasi kesehatan                          | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peningkatan kualitas pelayanan |
| Frekwensi konsultasi kesehatan                          | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peningkatan status/type        |
| Peningkatan kualitas pelayanan                          | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peningkatan status/type        |

**BOBOT KEPENTINGAN ANTAR KPI PADA  
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PERKEMBANGAN**

| <b>KPI</b>                        | <b>BOBOT KEPENTINGAN</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | <b>KPI</b>                       |
|-----------------------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------------|
| Intensitas pelatihan dan training | 9                        | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Intensitas kelancaran komunikasi |