

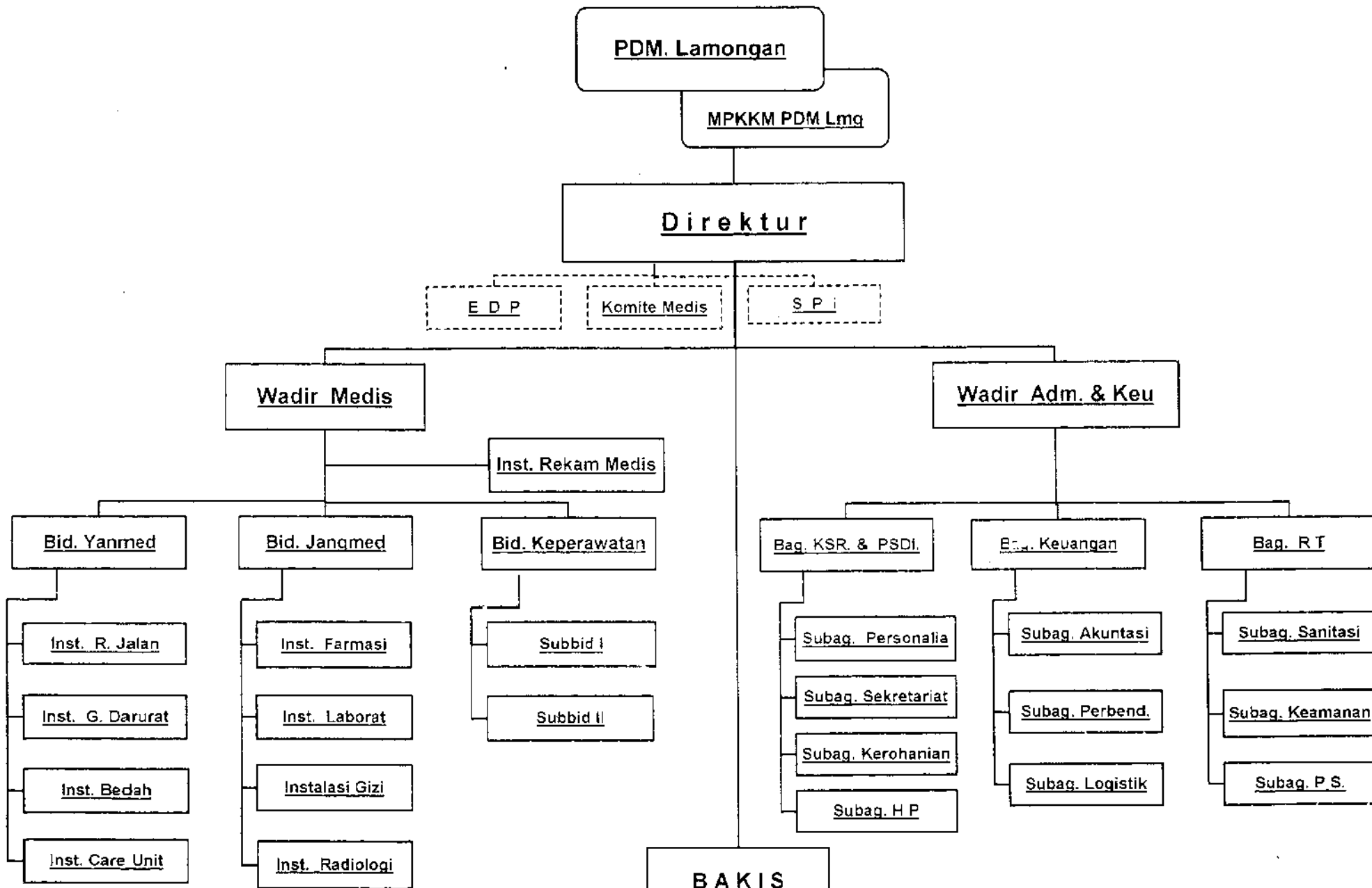
## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Vijay Govindarajan. 1998. *Management Control Systems. International Edition (Ninth Edition)*. USA : Mc. Graw -Hill Companies, Inc.
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D.Banker, Robert S.Kaplan, S.Mark Young. 1995. *Management Accounting*. New Jersey : Prentice- Hall, Inc.
- Bergquist, Paul. Copyright 2000. *Dialog Software : A Balanced Scorecard Solution : Focus Your Corporate Energy*. Dialog Software.
- Christiananta Budiman, 2001, *Hand Out Manajemen Strategik*
- Ernatyaswati H, Hasbullah Thabrany, 2003, Evaluasi Biaya Obat Dalam Sistem Pembayaran Kapitasi di Unit Rawat Jalan RS Pelabuhan Jakarta, *Jurnal Manajemen & Administrasi Rumah Sakit Indonesia* No.3 Volume IV, hal 149-154.
- Hill, Charles W.L. and Gareth R.Jones. 2001. *Strategic Management : An Integrated Approach* .Fifth Edition. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Indra, LG Jeanny. 2002. Pembuatan Balanced Scorecard Perspektif Proses Bisnis Intrenal untuk Diterapkan Sebagai Alat Ukur dalam Mencapai Keberhasilan Strategi PT Terminal Peti Kemas Surabaya (PT TPS). *Tesis*. Surabaya : Program Pascasarjana Unair.
- Kalbe Team. September 2000. Pelayanan Prima. *Makalah Pelatihan Service Excellence*. Jakarta.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. *The Balance Scorecard : Translating Strategy into Action*, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press .
- Kaplan, Robert S. and David P Norton, 2001, *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management* . The Millenium Edition. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. 1994. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. International Edition New Jersey : Prentice Hall , Inc.
- Moeljono S. 2001, Pembuatan Balanced Scorecaerd Customer Perspective Sebagai Alat Pengukuran Strategik Pada Badan Usaha Garmen PT.Inti Fasindo International di Surabaya. *Tesis*. Surabaya : Program Pascasarjana Universitas Surabaya

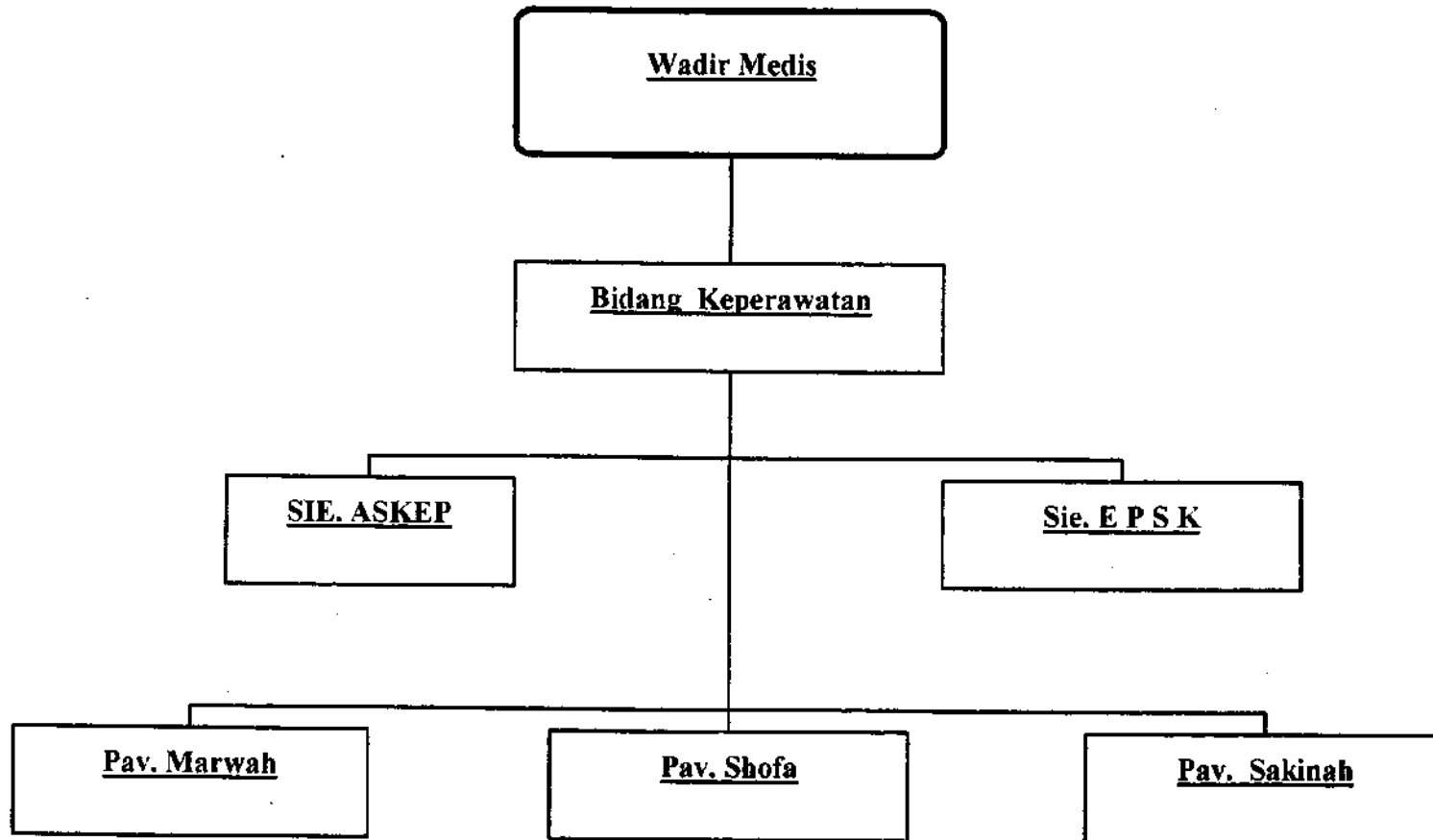
- Mowen, John C. 1995. *Consumer Behavior*. International Edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice- Hall, Inc..
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard*. Jakarta : Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 8-11 Nopember 2001. Balanced Scorecard Sebagai Instrumen Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. *Makalah Seminar Nasional IV Persi*. Jakarta.
- Nanus, Burt. 1992. *Visionary Leadership : Creating A. Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey Bass Inc. Publisher.
- Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Penerbit Tarsito.
- Porter, Michael E. 1997. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Pringle, Charles D. and Mark J.Kroll, 1992, *Strategic Management : Pexp and Cases*, Boston, Allyn and Bacon.
- Pudjirahardjo, Widodo J. 27 Juli 2002. Strategi Pemasaran Rumah Sakit Berbasis Balanced Scorecard. *Makalah Safari Manajemen Persi*. Tulung Agung.
- \_\_\_\_\_. 01 Nopember 2002. Peningkatan Produktivitas Pelayanan Kesehatan Melalui Penerapan Pelayanan Prima. *Makalah Seminar Schari- Customer Focus in Health Care*. Surabaya.
- Setiaputri, Susan. 2002. Internal Business Process Perspective dari Balanced Scorecard : Proses Pengukuran dan Pengelolaan Strategi Bisnis ke Tindakan Operasional PT Metro Selular Surabaya. *Tesis*. Surabaya : Program Pascasarjana Ubaya.
- Socjitno S., Ali Alkatiri, Emil Ibrahim . 2002. *Reformasi Perumahaakitan Indonesia*. Jakarta ; Grasindo.
- Suhartatik. 2000. Evaluasi Kinerja Instalasi Rawat Jalan Dengan Rerangka Balanced Scorecard di RSUD Kepanjen. *Tesis*. Surabaya : Program Pascasarjana Unair.
- Sulastomo. 2000. *Manajemen Kesehatan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Tasmara, Toto, 2002, *Membudayakan Eros Kerja Islami*, Gema Insani, Jakarta.
- Urban, Glen L., Steven H. Star. 1991. *Advanced Marketing Strategy : Phenomena, Analysis, and Decisions* . Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice- Hall International, Inc.
- Walker, Orville C., Harper W. Boyd, Jr and Jean-Claude Larreche, 1992, *Marketing Strategy : Planning and Implementation*, Richard D. Irwin, Inc.

- Wijono, Djoko. 1999. Vol.I. *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*. Surabaya : Airlangga University Press.
- Wibowo S. Henry, S.Supriyanto, M.Zainuddin. Januari 2003. Vol.I. *Developing Hospital Marketing Strategies based on SWOT Analysis*. The Indonesian Journal of Health Policy and Administration no. 1. pp. 21-28.
- Yuwono Slamet Riyadi . 2001. *Evaluasi Kinerja Dengan Rerangka Balanced Scorecard Sebagai Bahan Penyusunan Rencana Kegiatan Peningkatan Pemanfaatan Rawat Inap Paviliun RSUD Dr.Soetomo*. Tesis. Surabaya : Program Pascasarjana Unair.

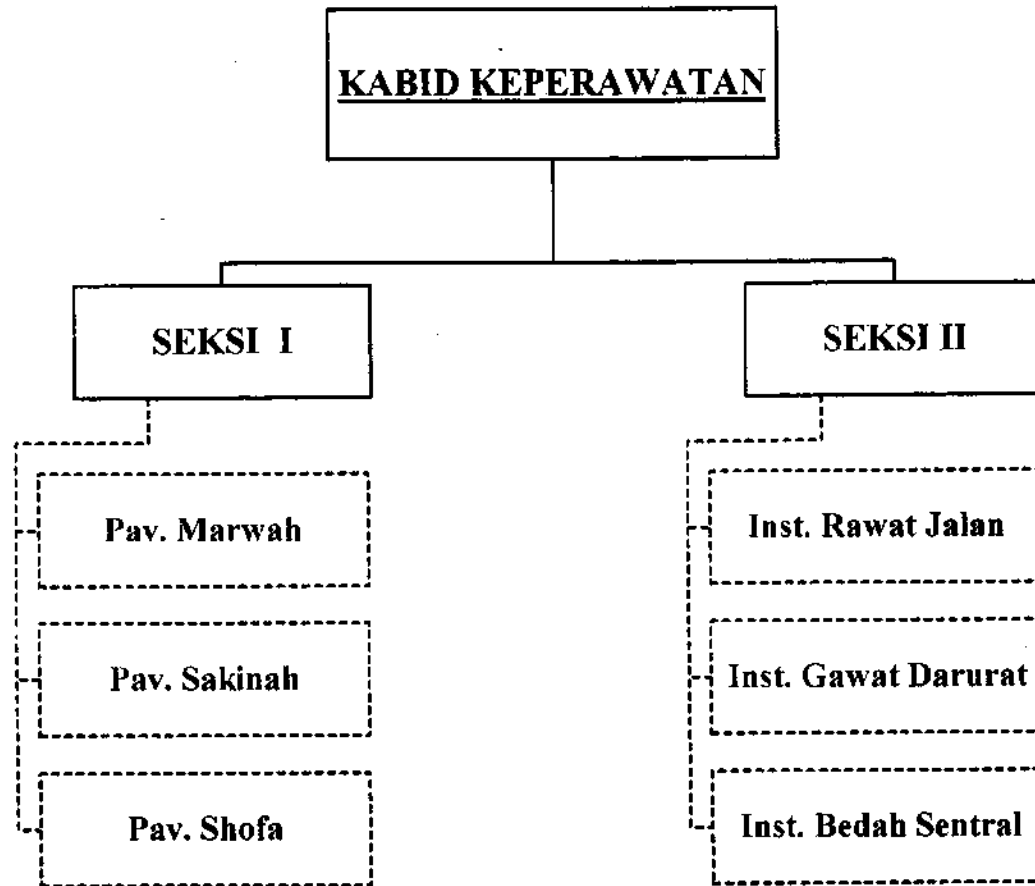
# STRUKTUR ORGANISASI RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH LAMONGAN



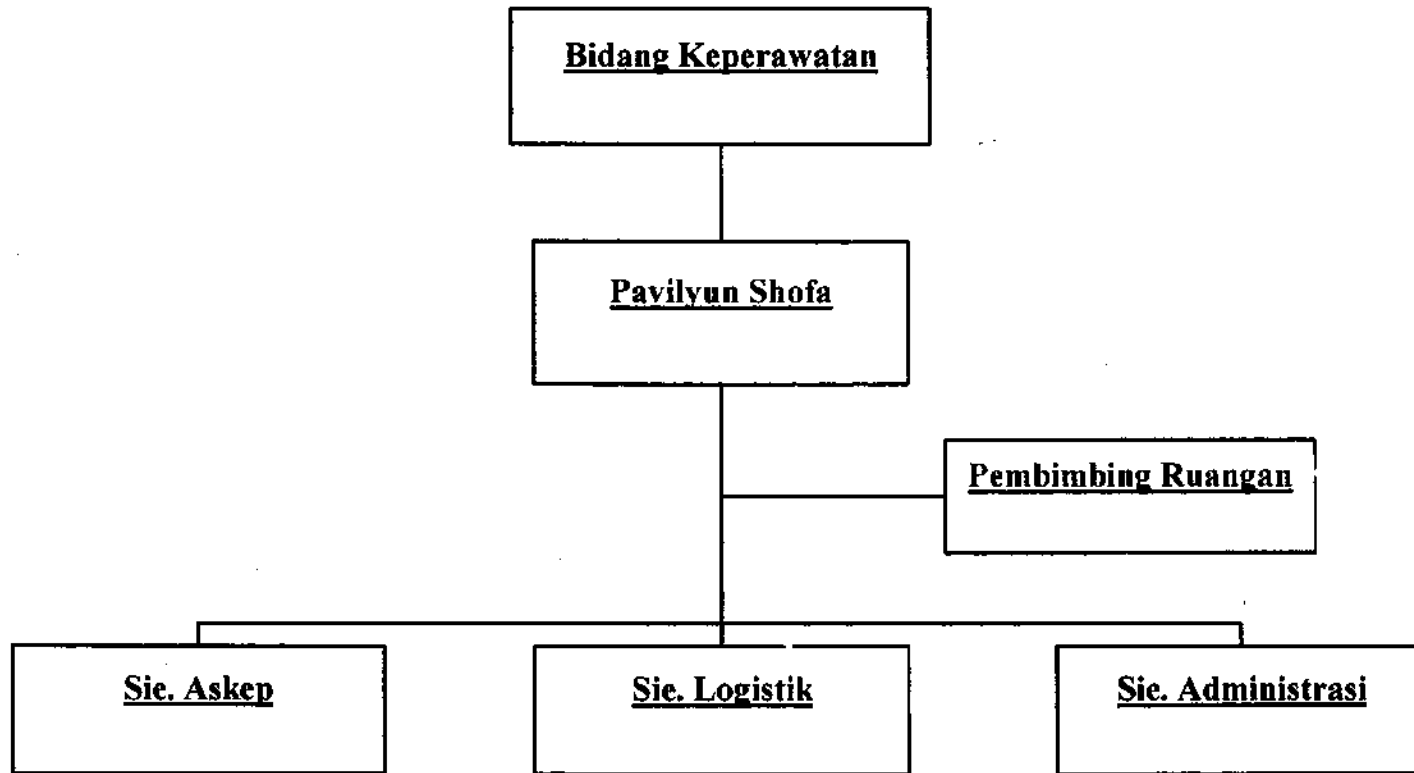
## STRUKTUR ORGANISASI KEPERAWATAN RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH LAMONGAN



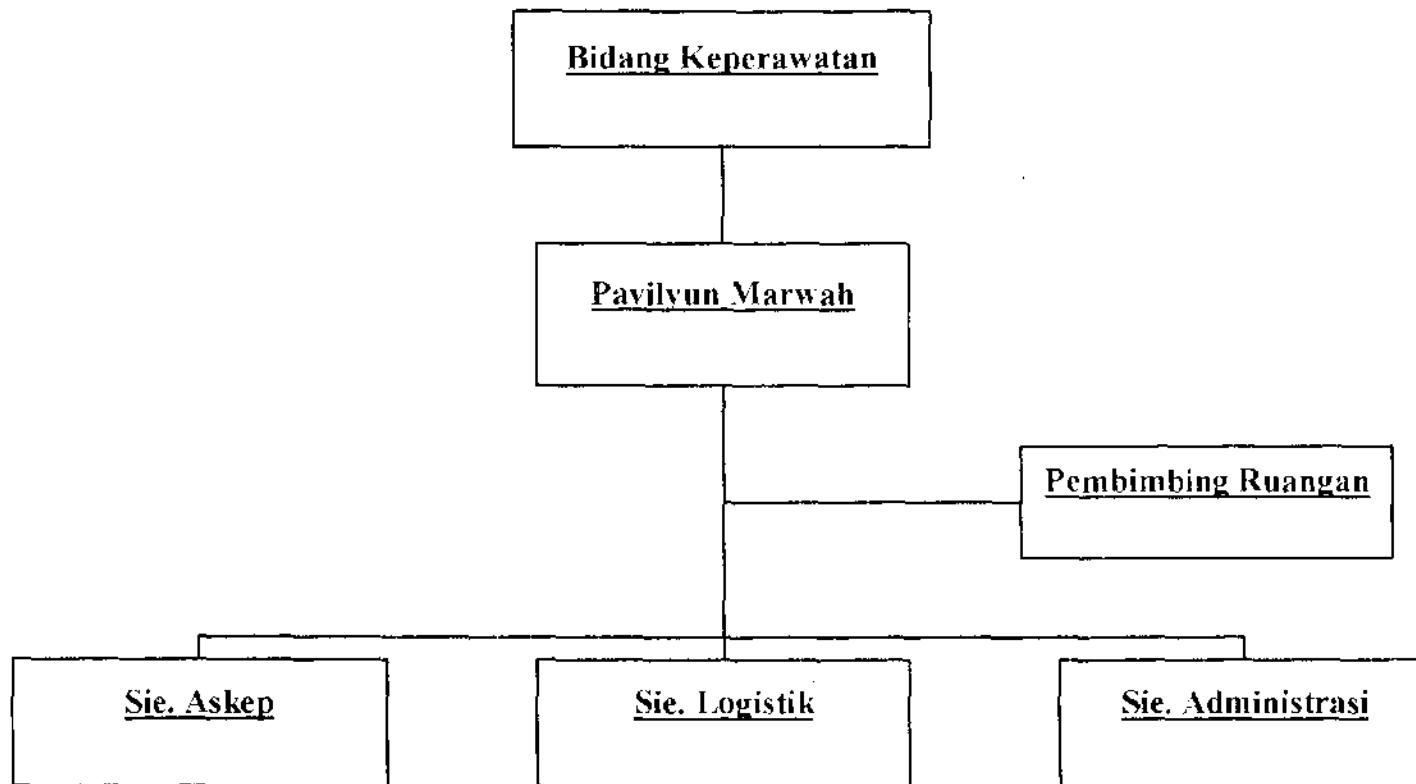
## STRUKTUR ORGANISASI KEPERAWATAN RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH LAMONGAN



## STRUKTUR ORGANISASI PAVILYUN SHOFA

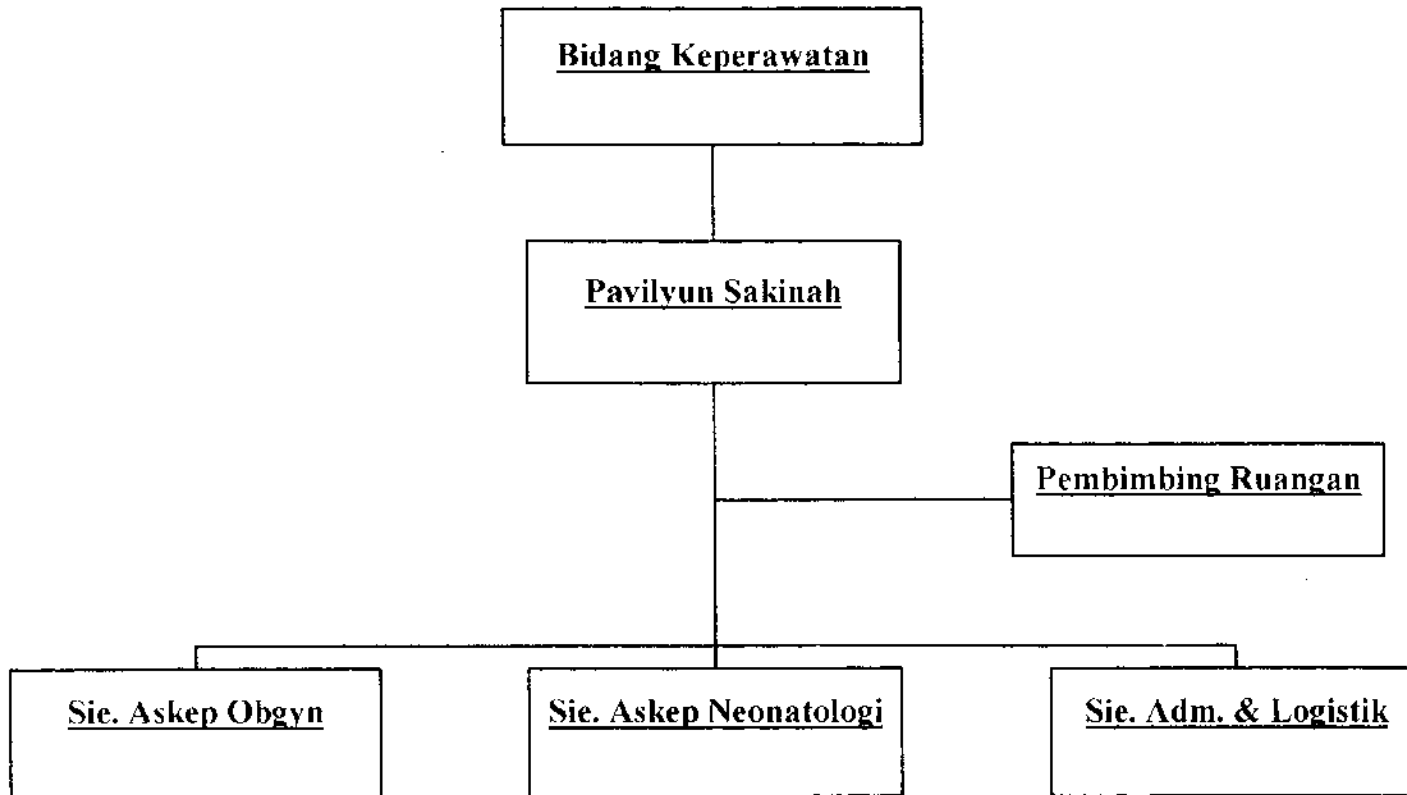


## STRUKTUR ORGANISASI PAVILYUN MARWAH





## STRUKTUR ORGANISASI PAVILYUN SAKINAH



Kepada Yth : Bapak / Ibu / Saudara / i pengguna jasa layanan Rawat Inap Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan, mohon kiranya sudi meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner berikut dengan melingkari salah satu jawaban atau dengan memberi tanda cawang ( ✓ ) pada tempat yang disediakan. Jawaban Bapak / Ibu / Saudara / i sekalian sangat bermanfaat bagi kami, karena akan kami olah menjadi data dan informasi yang sangat berguna untuk perbaikan dan peningkatan layanan Rawat Inap di RSML di masa yang akan datang. Demikian kami ucapkan terima kasih.

### KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Usia pasien saat ini :
 

a. kurang dari 5 th	d. 24 th s/d 40 th
b. 6 th s/d 12 th	<input checked="" type="radio"/> c. diatas 40 th
c. 13 th s/d 23 th	
  
2. Jenis kelamin pasien :
 

<input checked="" type="radio"/> a. Laki-laki	b. Wanita
---	-----------
  
3. Jenis pekerjaan pasien / penanggung :
 

a. Pegawai Negeri	b. Pedagang
<input checked="" type="radio"/> c. Pegawai Swasta	d. Lainnya
e. Petani & nelayan	
  
4. Kelas kamar perawatan pasien :
 

a. Kelas I	<input checked="" type="radio"/> b. Kelas III
c. Kelas II	
  
5. Lama waktu rawat inap :
 

a. 1 s/d 2 hari	b. 2 s/d 5 hari
c. 6 s/d 10 hari	<input checked="" type="radio"/> d. lebih dari 10 hari
  
6. Besar pengeluaran keluarga pasien per bulan :
 

a. Kurang dari Rp 500.000	b. Rp 500.000 s/d Rp 1.000.000
c. Rp 1.000.000 s/d Rp 1.500.000	d. Diatas Rp 1.000.000

## Kepuasan Pasien

Sangat tidak puas									Sangat puas	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

No	Pernyataan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	PELAYANAN DOKTER											
1	Penampilan dokter (kerapian & Keserasian pakaian)										✓	
2	Ketepatan waktu visite/kunjungan										✓	
3	Perhatian terhadap keluhan pasien & keluarga								✓			
4	Sikap dokter (sopan & ramah )										✓	
5	Pemberian informasi dokter kepada pasien (tentang penyakit yang diderita & lainnya)								✓			
B	PELAYANAN PERAWAT											
1	Penampilan perawat (kerapian & kebersihan pakaian)										✓	
2	Jadwal kegiatan perawat (ketepatan)								✓			
3	Perhatian terhadap keluhan pasien & keluarga								✓			
4	Sikap perawat (sopan & ramah)										✓	
5	Pemberian informasi perawat kepada pasien sebelum dilakukan tindakan.								✓			
6	Ketrampilan petugas dalam menggunakan alat medis										✓	
C	PELAYANAN GIZI											
1	Penampilan menu makanan yang disajikan								✓			
2	Jadwal penyajian makanan (ketepatan)										✓	
3	Perhatian terhadap pasien yang memerlukan bantuan pada waktu makan								✓			
4	Sikap petugas gizi/penyajii makanan										✓	
5	Pemberian informasi gizi kepada pasien										✓	
6	Ketrampilan petugas dalam menggunakan alat saji								✓			

No	Pernyataan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D	PELAYANAN ADM. & KEUANGAN											
1	Pelayanan mudah/tidak berbelit-belit										✓	
2	Jadwal pelayanan tepat waktu sesuai yang dijanjikan									✓		
3	Perhatian terhadap pasien & keluarganya yang memerlukan layanan administrasi										✓	
4	Sikap petugas administrasi & keuangan										✓	
5	Pemberian informasi administrasi & keuangan kepada pasien & keluarganya								✓			
6	Ketrampilan petugas dalam menggunakan perangkat pendukung administrasi									✓		
E	FASILITAS FISIK, ALAT MEDIS & NON MEDIS											
1	Kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan									✓		
2	Penataan interior & eksterior									✓		
3	Kelengkapan & kebersihan alat-alat yang dipakai								✓			
4	Kebersihan kamar mandi & WC										✓	
5	Fasilitas/tempat parkir kendaraan										✓	

## Kualitas Layanan

### A. Responsiveness ( daya tanggap )

Sangat tidak tanggap Sangat tanggap

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No	Pernyataan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Tanggapan dokter dalam melayani pasien									✓		
2	Tanggapan petugas perawat dalam melayani pasien										✓	
3	Tanggapan petugas gizi dalam melayani pasien										✓	
4	Tanggapan petugas administrasi & keuangan dalam melayani pasien									✓		
5	Tanggapan petugas apotik dalam melayani pasien									✓		
6	Tanggapan petugas terhadap keluhan pasien									✓		

**B. Reliability ( daya handal )**

Sangat tidak handal						Sangat handal										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
No	Pernyataan					0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Kehandalan pelayanan tepat waktu dari dokter (visite)														✓	
2	Kehandalan petugas perawat dalam melayani pasien													✓		
3	Kehandalan petugas apotik dalam melayani pasien														✓	
4	Kehandalan petugas administrasi & keuangan dalam melayani pasien													✓		
5	Kehandalan petugas gizi dalam melayani makan pasien													✓		
6	Kehandalan petugas memberikan penjelasan kepada pasien sebelum melakukan tindakan														✓	

**B. Assurance ( daya jamin )**

Sangat tidak menjamin						Sangat menjamin										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
No	Pernyataan					0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Jaminan kemampuan & keirampilan dokter dalam memberikan pelayanan														✓	
2	Jaminan ketrampilan petugas perawat dalam menggunakan alat medis														✓	
3	Jaminan sikap petugas/karyawan dalam melayani pasien															✓
4	Jaminan kredibilitas nama RSML															✓

**C. Tangibles ( daya nyata )**

Sangat tidak nyata						Sangat nyata										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
No	Pernyataan					0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Penampilan petugas/staf medis RSML														✓	
2	Kebersihan & kenyamanan ruang perawatan											✓				
3	Keadaan peralatan/fasilitas medis yang digunakan													✓		
4	Kondisi bangunan RSML														✓	

**E. Emphaty ( daya simpati )**

Sangat tidak simpati						Sangat simpati					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No	Pernyataan										
1	Rasa simpati petugas dalam memberikan pelayanan tanpa membedakan status sosial										
2	Rasa simpati staf pelayanan yang menangani masalah administrasi & keuangan										
3	Rasa simpatii petugas untuk mendahulukan kepentingan pasien										

**Loyalitas Pasien**

- Apakah Anda pernah rawat inap di rumah sakit ini (RSML)?
  - Pernah , teruskan ke pertanyaan no.2, 3, dan 4
  - Belum, teruskan ke pertanyaan no.5, 6, dan 7
- Apakah Anda selalu menggunakan jasa rawat inap RSML bila Anda sakit ?
  - Tidak selalu.
  - Kadang-kadang.
  - Menggunakan , bila penyakitnya sudah parah
  - Menggunakan , bila penyakitnya tidak parah.
  - Selalu menggunakan.
- Apakah Anda menganjurkan saudara, teman, kenalan untuk rawat inap di RSML ?
  - Tidak menganjurkan.
  - Kadang-kadang menganjurkan.
  - Menganjurkan.
  - Menganjurkan, bila penyakitnya sudah parah.
  - Menganjurkan tanpa melihat parahnya penyakit.
- Apakah Anda mengajak saudara, teman, kenalan untuk rawat inap di RSML ?
  - Tidak mengajak.
  - Kadang-kadang mengajak.
  - Mengajak.
  - Mengajak, bila penyakitnya sudah parah.
  - Mengajak tanpa melihat parahnya penyakit.
- Apakah ada keinginan menggunakan lagi jasa RSML ini bila Anda / keluarga Anda sakit ?
  - Tidak ada.
  - Mungkin ada.
  - Kadang-kadang.
  - Ada keinginan.
  - Selalu ingin.

6. Apakah ada keinginan untuk menganjurkan saudara, teman, kenalan untuk rawat inap di RSML ?
- a. Tidak ada.
  - b. Mungkin ada.
  - c. Kadang-kadang ada.
  - d. Ada keinginan untuk menganjurkan.
  - e. Selalu ada keinginan untuk menganjurkan.
7. Apakah ada keinginan untuk mengajak saudara, teman, kenalan untuk rawat inap di RSML ?
- a. Tidak ada.
  - b. Mungkin ada.
  - c. Kadang-kadang ada.
  - d. Ada keinginan untuk mengajak.
  - e. Selalu ada keinginan untuk mengajak.

---

Terimakasih, atas perhatian Bapak/Ibu/Saudara/I, yang telah meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini, semoga Allah SWT memberikan rahmat dan berkah kepada kita semua. Akhir semoga lekas sembuh, jazakumullah.

Kepada Yth : Bapak / Ibu dokter Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan, mohon kiranya sudi meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner berikut dengan memberi tanda cawang ( ✓ ) jawaban pada tempat yang disediakan. Jawabai Bapak / Ibu dokter sekalian sangat bermanfaat bagi kami, karena akan kami olah menjadi data dan informasi yang sangat berguna untuk perbaikan dan peningkatan layanan Rawat Inap di RSML di masa yang akan datang. Demikian kami ucapkan terima kasih.

### Kepuasan Dokter

Sangat tidak puas											Sangat puas	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

No	Pernyataan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	PELAYANAN PERAWAT								✓			
1	Pengetahuan keperawatan									✓		
2	Ketrampilan keperawatan									✓		
3	Pengetahuan tentang penyakit (klinik)									✓		
4	Hubungan antar manusia									✓		
5	Sikap & penampilan perawat											
B	PELAYANAN OBAT											
1	Ketersediaan obat & alkes							✓				
2	Kecepatan pervediaan obat & alkes							✓				
3	Mutu obat & alkes									✓		
4	Harga terjangkau						✓					
5	Komunikasi antara dokter & petugas farmasi											
C	PELAYANAN RADIOLOGI											
1	Kemudahan pemeriksaan radiologi						✓					
2	Kecepatan pemeriksaan sesuai permintaan						✓					
3	Hasil pemeriksaan tersedia tepat waktu							✓				
4	Akurasi hasil pemeriksaan							✓				
5	Komunikasi antara dokter dan petugas radiologi						✓					
6	Ketrampilan petugas dalam menggunakan alat radiologi							✓				



No	Pernyataan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D	PELAYANAN LABORATORIUM											
1	Kemudahan pemeriksaan laboratorium									✓		
2	Kecepatan pemeriksaan sesuai permintaan								✓			
3	Hasil pemeriksaan tersedia tepat waktu									✓		
4	Akurasi hasil pemeriksaan						✓					
5	Komunikasi antara dokter dan petugas laboratorium							✓				
No	Pernyataan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E	PELAYANAN ADM. & KEUANGAN											
1	Pelayanan mudah/tidak berbelit-belit								✓			
2	Kecepatan dan ketepatan pelayanan								✓			
3	Prosedur penerimaan jasa medis									✓		
4	Sikap petugas administrasi & keuangan									✓		
5	Perhatian petugas administrasi & keuangan								✓			
6	Kejelasan informasi tentang administrasi keuangan								✓			

Terimakasih, atas perhatian Bapak/Ibu dokter RSMI., yang telah meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini, semoga Allah SWT memberikan rahmat dan berkah kepada kita semua, jazakumullah.

Kepada Yth : Bapak / Ibu / Saudara / i karyawan/karyawati Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan, mohon kiranya sudi meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner berikut dengan memilih salah satu jawaban dengan memberi tanda cawang ( ✓ ) pada tempat yang disediakan. Jawaban Bapak / Ibu / Saudara / i sekalian sangat bermanfaat bagi kami, karena akan kami olah menjadi data dan informasi yang sangat berguna untuk perbaikan dan peningkatan layanan di RSML di masa yang akan datang. Demikian kami ucapkan terima kasih.

## Pemberdayaan Karyawan

Jawaban nomor :

1. Tidak ada kesempatan
2. Kadang-kadang ada kesempatan, tapi tidak digunakan
3. Kadang-kadang ada kesempatan dan digunakan
4. Ada kesempatan, tapi tidak digunakan
5. Ada kesempatan dan digunakan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
	Apabila ada masalah, apakah anda diberi kesempatan untuk :					
1	Mengemukakan saran			✓		
2	Memberi pertimbangan		✓			
3	Menyampaikan kritik		✓			
4	Mengemukakan pendapat				✓	
5	Mengambil keputusan		✓			
	Dalam menyelesaikan pekerjaan, apakah anda diberi kesempatan untuk :					
6	Memilih cara terbaik					✓
7	Melatih ketrampilan yang anda miliki				✓	
	Apakah anda diberi kesempatan untuk :					
8	Menempuh pendidikan berkelanjutan					✓
9	Mengikuti training		✓			
10	Mengikuti seminar		✓			
11	Mengikuti peningkatan ketrampilan		✓			
12	Dalam pekerjaan, apakah anda diberi wewenang untuk mengambil keputusan atau menyelesaikan pekerjaan ?			✓		

## Kepuasan Kerja Karyawan

Sangat tidak puas

Sangat puas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No	Pernyataan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Saya puas terhadap :											
1	Cara RSML menjamin kelangsungan karier saya									✓		
2	Kesempatan untuk menunjukkan kemampuan saya								✓			
3	Perbandingan gaji dengan beban pekerjaan saya									✓		
4	Kesempatan untuk kenaikan jenjang kepangkatan									✓		
5	Kondisi kerja saat ini									✓		
6	Cara rekan kerja bergaul satu dengan lainnya										✓	
7	Pujian/imbalan/penghargaan yang saya dapat bila melakukan pekerjaan dengan baik								✓			
8	Perasaan berhasil yang saya dapatkan dari pekerjaan									✓		
9	Kesempatan untuk memperoleh kemajuan dalam pekerjaan								✓			
10	Kebebasan untuk mengemukakan pendapat									✓		

Sumber : Psikologi Industri edisi ke empat , As'ad, 1995 , 117

**Kepada :**  
**Yth. Responden.**

1. Daftar pertanyaan yang ada di bawah ini mohon diisi dengan teliti, jujur dan merupakan pendapat pribadi.
2. Daftar pertanyaan ini dibuat untuk mengetahui pendapat anda mengenai hal-hal yang ditanyakan.
3. Semua pertanyaan tidak ada benar atau salah, semua tergantung pendapat anda.
4. Jawaban yang Anda berikan hanya digunakan oleh peneliti sebagai data penelitian untuk penyelesaian Tesis.

### A. Karakteristik Responden

No. responden			
Jenjang Manajemen yang Anda duduki		RJS Kabid. Janper + Kasid. Keprot	
		Ya	Tidak
1.	Apakah Anda mengenal dengan baik sistem pengukuran kinerja manajemen yang diterapkan pada Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan selama ini ?	✓	
2.	Apakah sistem pengukuran kinerja penting bagi kemajuan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan ?	✓	
3.	Apakah sistem pengukuran yang ada saat ini masih relevan dengan perencanaan strategi ?	✓	

### B. Pengantar Materi Tentang Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang menjabarkan visi, misi dan strategi ke dalam empat perspektif, sehingga dapat menghasilkan pengukuran yang menyeluruh dan dapat memberikan informasi yang akurat bagi pihak manajemen Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan. Tema pokok dapat dikemukakan dari keempat perspektif tersebut adalah :

- a. Bagaimana kondisi keuangan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan ? (Perspektif Keuangan).
- b. Bagaimana pandangan pasien terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan ? (Perspektif Pelanggan).
- c. Bagaimana pelayanan yang diberikan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan ? (Perspektif Proses Bisnis Internal).
- d. Apakah Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan mampu melakukan perbaikan yang berkesinambungan dalam segala bidang ? (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan).

### C. Tujuan Pengisian Kuesioner ini

Tujuan pengisian kuesioner adalah untuk mengukur sikap Anda atas tingkat kepentingan suatu indikator kinerja dengan memenuhi pilihan jawaban 1 sampai dengan 5.

1. Kuesioner yang Anda isi diharapkan dapat digunakan untuk memberikan penilaian terhadap suatu indikator kinerja dengan ukuran sebagai berikut :

- 1 – Sangat tidak penting
- 2 – Tidak penting
- 3 – Netral
- 4 = Penting
- 5 = Sangat Penting

2. Anda cukup memberikan tanda centang ( ✓ ) pada angka yang sesuai menurut Anda.

### D. Kuesioner

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan menunjukkan adanya kemampuan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan dalam mencukupi kebutuhannya dalam memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat.

Indikator	Pilihan jawaban				
	1	2	3	4	5
1. Tingkat pertumbuhan pendapatan ( <i>revenue growth rate</i> )					✓
2. Aliran kas ( <i>cash flow</i> )					✓
3. Economic value added					✓
4. Persentase pendapatan dari jasa pelayanan					✓
5. SHU operasi					✓
6. Rasio SHU terhadap total asset					✓
7. Rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional.					✓

## II. Persepektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan berfokus pada pengaruh sikap pelanggan/pasien terhadap tingkat pelayanan kesehatan yang diberikan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan yang menuntut adanya pelayanan yang berkualitas.

Indikator	Pilihan jawaban				
	1	2	3	4	5
1. Jumlah <i>complaint</i> ( <i>number of complaint</i> )					✓
2. Jumlah komplain yang terselesaikan					✓
3. Kecepatan pelayanan per pasien					✓
4. <i>Customer Profitability</i>					✓
5. <i>Market Share</i>					✓
6. <i>Customer Retention</i>					✓
7. <i>Customer Satisfaction</i>					✓
8. <i>Customer Acquisition</i>				✓	
9. Jumlah pasien baru per tahun				✓	
10. Promosi					✓
11. Tarif pada tiap jenis pelayanan				✓	
12. Loyalitas pasien				✓	
13. <i>Reliability</i>				✓	
14. <i>Empathy</i>				✓	
15. <i>Tangibles</i>				✓	
16. <i>Responsiveness</i>					✓
17. <i>Assurance</i>					✓
18. Hubungan baik dengan pasien dan pihak eksternal lainnya					✓

## III. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal menitikberatkan pada aktivitas pelayanan yang diberikan serta jenis pelayanan yang ada didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai serta modern.

Indikator	Pilihan jawaban				
	1	2	3	4	5
1. Kualitas pelayanan yang diberikan					✓
2. Teknologi baru					✓
3. Frekuensi modifikasi				✓	
4. Fleksibilitas				✓	
5. Pemeliharaan dan pembangunan sarana & prasarana					✓
6. Pengadaan peralatan medis baru				✓	
7. Kerjasama yang baik dengan pihak <i>supplier</i> obat & alkes				✓	
8. Keunikan produk				✓	
9. Prosedur pelayanan yang tidak berbelit-belit					✓
10. Pengaruh lingkungan terhadap pelayanan yang diberikan				✓	
11. Efisiensi dan efektivitas jasa pelayanan yang diberikan					✓
12. Penghilangan aktivitas <i>non value added</i>					✓

#### IV. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memfokuskan pada perubahan yang harus dilakukan oleh Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan sehingga dapat menimbulkan dampak positif bagi kemajuan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan itu sendiri yang meliputi peningkatan dalam segala bidang yang ada serta peningkatan kualitas sumber daya insani yang merupakan faktor utama tercapainya suatu kemajuan.

Indikator	Pilihan jawaban				
	1	2	3	4	5
1. Absensi				✓	
2. Peningkatan kualitas karyawan					✓
3. Jumlah karyawan					✓
4. Tingkat pendidikan karyawan					✓
5. Kompetensi karyawan pada bidangnya masing-masing					✓
6. Tingkat kepuasan karyawan					✓
7. Perputaran karyawan ( <i>Employee Turn Over</i> )				✓	
8. Peningkatan sistem informasi yang berbasis komputer dalam berbagai unit pelayanan					✓
9. Kemampuan karyawan dalam menjalankan teknologi					✓

Terimakasih, atas perhatian Bapak/Ibu pengelola (manajemen) RSML, yang telah meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini, semoga Allah SWT memberikan rahmat dan berkah kepada kita semua, jazakumullah.

## FAKTOR INTERNAL

## 1. PENENTUAN SKALA FAKTOR INTERNAL UNTUK VARIABEL SDM

NO	JENIS	SKALA					SKA LA	rata rata	bo bot	SKORING		
		5	4	3	2	1				Skor	Skor-	Skor+
1	Tenaga Pelayanan Medis											
	a. Jumlah Dokter Spesialis Tetap (Organik)	> 4 Sp. dasar	3-4 Sp. dasar	2 Sp. dasar	1 Sp. dasar	0	2					
	b. Jumlah Dokter Spesialis Konsultan	>12	9-11	6-8	3-5	<3	4					
	c. Jumlah Dokter Umum Tetap (Organik)	>8	6-7	4-5	>8	>8	4					
	d. Jumlah Dokter Gigi Tetap (Organik) / Tamu	2	1	0/2 drg. tamu	0/1 drg. tamu	0	2					
							12	3	0,07	1		0,07
2	Tenaga Pelayanan Keperawatan											
	a. Jumlah Paramedis Keperawatan	1:1/<	1:2	1:2,5	1:3	1:4/>	3					
	b. Kualitas Akper/setingkat	>70%	50-70%	30-50%	10-30%	<10%	2					
							5	2,5	0,07	-1	-0,07	
3	Tenaga Penunjang Medis											
	a. Instalasi Laboratorium : Jumlah Tenaga Analis	>5	4-5	2-3	1	0	5					
	b. Instalasi Radiologi : Jumlah Tenaga Apro	>2	2	1	1 Non Apro	0	3					
	c. Instalasi Farmasi : Jumlah Apoteker	1	1	0	0	0	5					
	Jumlah Asisten Apoteker	>5	4-5	4-5	2-3	1	5					
	d. Instalasi Gigi : Jumlah Tenaga Aksi	>2	2	1	1	0	5					
	Jumlah tenaga SMG lainnya	>5	4-5	2-3	1	1	5					
							18	4,5	0,05	2		0,1
4	Tenaga Administrasi Umum dan Keuangan :											
	a. Administrasi Umum : Jumlah & Kualitas	Sangat memadai	Cukup memadai	Sedang	Kurang	Sangat Kurang	4					
	b. Administrasi Keuangan : Jumlah & Kualitas	Lengkap, ada akuntan	Cukup memadai	Sedang	Kurang	Sangat Kurang	4					
							8	4	0,06	2		0,12
5	Tenaga Struktural											
	a. Direktur : Kualitas	Dokter, S2	Dokter	Non dokter	D III	SLTA	5					
	b. Staf Manajemen Lainnya : Jumlah & Kualitas	lengkap, layak	lengkap, 80% layak	lengkap, 60-80% layak	tak lengkap, 40-60% layak	tak lengkap, <40% layak	4					
							9	4,5	0,06	2		0,12



2. PENENTUAN SKALA FAKTOR INTERNAL UNTUK VARIABEL ALAT DAN SARANA FISIK

ADLN - Pemustaka Universitas Airlangga

NO	JENIS	SKALA					SKA LA	rata rata	bo bot	SKORING		
		5	4	3	2	1				Skor	Skor <sup>2</sup>	Skor <sup>3</sup>
1	<b>Kelengkapan Gedung</b>											
	a. Ruang Instalasi Rawat Inap: Kamar Perawatan, Jaga, Administrasi & Kamar Penunjang	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	b. Ruang Instalasi Rawat Jalan dan UGD											
	1. Kamar Poli Umum	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	2. Kamar Poli Spesial	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	3. Kamar Poli Gigi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	4. Kamar UGD	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
	c. Ruang Instalasi Penunjang Medis											
	1. Kamar Instalasi Laboratorium	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	2. Kamar Instalasi Farmasi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	3. Kamar Instalasi Gigi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	4. Kamar Instalasi Radiologi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
	5. Kamar Operasi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
	d. Ruang Jenazah	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	2					
	e. Ruang Pimpinan dan Administrasi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
							42	3,818	0,07	1		0,07
2	<b>Kelengkapan Peralatan Medis</b>											
	a. Peralatan Ruang Inap: Rawat Inap:											
	1. Kamar Perawatan Pasien	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	2. Kamar Jaga & Administrasi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	3. Kamar Penunjang	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	b. Peralatan Ruang Instalasi Rawat Jalan dan UGD											
	1. Poli Umum	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	2. Poli Spesialis	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	3. Poli Gigi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	4. UGD	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
	c. Peralatan Kamar Operasi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
							30	3,75	0,05	1		0,05
3	<b>Kelengkapan Peralatan Penunjang Medis</b>											
	a. Instalasi Laboratorium	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	b. Instalasi Farmasi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	c. Instalasi Gizi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	d. Instalasi Radiologi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
							15	3,75	0,05	1		0,05
4	<b>Kelengkapan peralatan non Medis</b>											
	a. Laundry	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
	b. Pemeliharaan Sarana	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
	c. Pemadam Kebakaran	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	2					
							8	2,667	0,04	-1	-0,04	
5	<b>Kelengkapan Sarana Penunjang Lainnya</b>											
	a. Masjid / Musholla	Sangat luas	Luas	Cukup luas	sedang	Kurang	4					
	b. Halaman parkir	Sangat luas	Luas	Cukup luas	sedang	Kurang	5					
	c. Taman Penghijauan	Sangat luas	Luas	Cukup luas	sedang	Kurang	4					
	d. Incenerator	Sangat luas	Luas	Cukup luas	sedang	Kurang	1					
	e. IPAL	Sangat luas	Luas	Cukup luas	sedang	Kurang	1					
	f. Ambulance	>4	3-4	2	1	0	3					
	g. Radio Medis	Ada, lengkap	Ada				4					
	h. Kantin dan mini market	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	2					
	i. Wartel / Telpon Umum	>5 outlet	4-5	2-3	1	0	3					
							27	3	0,04	1		0,04

3. PENENTUAN SKALA FAKTOR INTERNAL UNTUK VARIABEL MANAJEMEN

NO	JENIS	SKALA					SKA LA	rata rata	bo bot	SKORING		
		5	4	3	2	1				Skor	Skor-	Skor+
1	Menejemen Pelayanan Operasional											
	a. SOP Pelayanan Medis	>90%	60-90%	40-60%	10-40%	<10%	4					
	b. SOP Pelayanan Penunjang Medis	>90%	60-90%	40-60%	10-40%	<10%	4					
	c. SOP Pelayanan Administrasi Rekam Medis	>90%	60-90%	40-60%	10-40%	<10%	4					
	d. SOP Pelayanan Keperawatan	>90%	60-90%	40-60%	10-40%	<10%	4					
							16	4	0,05	2		0.1
2	Menejemen Administrasi Umum											
	a. Visi, Misi dan Tujuan RS.	Ada, tertulis. >80% Kary. Paham	Ada, tertulis. 60-80% Kary. Paham	Ada, tertulis. 40-60% Kary. Paham	Ada, tertulis. <40% Kary. Paham	Tak ada	4					
	b. Struktur Organisasi	Ada, tertulis. >80% Kary. Paham	Ada, tertulis. 60-80% Kary. Paham	Ada, tertulis. 40-60% Kary. Paham	Ada, tertulis. <40% Kary. Paham	Tak ada	4					
	c. Peraturan Kepegawaian	Ada, tertulis. >80% Kary. Paham	Ada, tertulis. 60-80% Kary. Paham	Ada, tertulis. 40-60% Kary. Paham	Ada, tertulis. <40% Kary. Paham	Tak ada	4					
	d. Pelayanan Administrasi Umum	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	e. Rencana Induk Rumah Sakit	Ada, lengkap	Lengkap				4					
							20	4	0,04	2		0.08
3	Menejemen Keuangan											
	a. Rencana Anggaran RS.	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	5					
	b. Laporan Keuangan Rutin	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
	c. Sistem Akutansi	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	5					
	d. Pemeriksaan Keuangan	Sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	4					
							18	4,5	0,04	2		0,08

## 4. PENENTUAN SKALA FAKTOR INTERNAL UNTUK VARIABEL PEMASARAN

NO	JENIS	SKALA					SKA LA	rata rata	bo bot	SKORING		
		5	4	3	2	1				Skor	Skor-	Skor+
1	Product : Macam Pelayanan	>90%	60-90%	40-60%	10-40%	<10%	4		0,05	2		0,1
2	Price (Biaya Pelayanan)											
	a. Tarif	sangat murah	cukup murah	murah	mahal	sangat mahal	3					
	b. Uangmuka	tak ada	< 2 hr	2-5 hr	5-8 hr	>8 hr	5					
	c. Paket Dhu'afa	ada, banyak	ada, cukup	ada sedikit	tak ada		4					
							12	4	0,04	2		0,08
3	Place : (Tempat RS)											
	a. Kemudahan transportasi	sangat mudah	mudah	cukup mudah	susah	sangat susah	4					
	b. di tepi jalan raya	sangat dekat	dekat	cukup dekat	jauh	sangat jauh	5					
	c. Jauh dari pemukiman	sangat dekat	dekat	cukup dekat	jauh	sangat jauh	3					
							12	4	0,04	2		0,08
4	Promotion											
	a. Kebijakan Pimpinan	sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
	b. Rencana Program Promosi dengan sasarannya: - Masyarakat/Pasien - Lembaga/Institusi	sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
	c. Pelaksanaan Program Promosi melalui: - PKMRS - Brosur/leaflet - Pers/radio/TV - Ceramah/simposium/seminar - Bakti sosial	sangat lengkap	Lengkap	cukup	sedang	Kurang	3					
	d. Jaringan Pelayanan Kesehatan (Network)	>80% kec.	60-80% kec.	40-80% kec.	<40% kec.	0	4					
							13	3,25	0,04	1		0,04

## 5. PENENTUAN SKALA FAKTOR INTERNAL UNTUK VARIABEL KEUANGAN

NO	JENIS	SKALA					SKALA	rata rata	bo bot	SKORING		
		5	4	3	2	1				LA	Skor	Skor-
1.	Likuiditas: (Current ratio) kemampuan RS memenuhi kewajiban jangka pendek	>2	1.5-2	1-1.5	0.5-1	<0.5	5		0,05	2		0,1
2.	Rentabilitas/Profitabilitas: (ROA) kemampuan RS memperoleh laba	>bunga bank	=bunga bank	<sedikit bunga bank	jauh dibawah bunga bank	tidak tahu	4		0,05	2		0,1
3.	Solvabilitas: kemampuan RS memenuhi semua kewajibannya	>200%	150-200%	100-150%	80-100%	<80%	5		0,04	2		0,08
<b>Total Skor Faktor Internal</b>									1,00		-0,11	1,46

**FAKTOR EKSTERNAL****1. PENENTUAN SKALA FAKTOR EKSTERNAL UNTUK VARIABEL JAMINAN PEMBAYARAN**

NO	JENIS	SKALA					SKA LA	rata rata	bo bot	SKORING		
		5	4	3	2	1				Skor	Skor-	Skor+
1	Income per capita penduduk, semakin tinggi, skala semakin besar	semakin tinggi	tinggi	cukup tinggi	rendah	sangat rendah	3		0,06	1		0,06
2	Peserta jamsostek, asuransi jiwa, dll semakin banyak, skala semakin besar	semakin banyak	banyak	cukup banyak	sedikit	sangat sedikit	2		0,04	-1	-0,04	
3	Jumlah pers. Asuransi/JPKM semakin banyak, skala semakin besar	>5	4-5	2-3	1	0	3		0,03	1		0,03
								0,13			-0,04	0,09

**2. PENENTUAN SKALA FAKTOR EKSTERNAL UNTUK VARIABEL KEBIJAKAN KESEHATAN**

NO	JENIS	SKALA					SKA LA	rata rata	bo bot	SKORING		
		5	4	3	2	1				Skor	Skor-	Skor+
1	Kebijakan Depkes ttg Akreditasi RS, JPKM, RS PMA dan RS unit swadana semakin lengkap, skala semakin kecil	-	+	++	+++	++++	1		0,04	-2	-0,08	
2	Kebijakan Pemkab ttg Akreditasi RSUD dan RSUD unit swadana semakin lengkap, skala semakin kecil	-	+	++	+++	++++	1		0,05	-1	-0,05	
3	Kebijakan Yayasan untuk mendorong semakin besar, skala semakin tinggi	sangat tinggi	tinggi	cukup tinggi	rendah	sangat rendah	4		0,05	2		0,1
								0,14			-0,13	0,1

## 3. PENENTUAN SKALA FAKTOR EKSTERNAL UNTUK VARIABEL PERSEPSI KEPUASAN KONSUMEN

NO	JENIS	SKALA					SKA LA	rata rata	bo bot	SKORING		
		5	4	3	2	1				Skor	Skor-	Skor+
1	Persepsi pasien ttg pelayanan medis	sangat puas	puas	cukup puas	tidak puas	sangat tdk puas	4		0,08	2		0,16
2	Persepsi pasien ttg pelayanan keperawatan	sangat puas	puas	cukup puas	tidak puas	sangat tdk puas	4		0,07	2		0,14
3	Persepsi pasien ttg pelayanan penunjang medis	sangat puas	puas	cukup puas	tidak puas	sangat tdk puas	4		0,06	2		0,12
4	Persepsi pasien ttg pelayanan administrasi	sangat puas	puas	cukup puas	tidak puas	sangat tdk puas	4		0,05	2		0,1
5	Persepsi pasien thd keadaan sarana fisik dan peralatan medis	sangat puas	puas	cukup puas	tidak puas	sangat tdk puas	4		0,06	2		0,12
6	Persepsi pasien thd pelayanan makanan	sangat puas	puas	cukup puas	tidak puas	sangat tdk puas	3		0,06	1		0,06
									0,38	2		0,70

## 4. PENENTUAN SKALA FAKTOR EKSTERNAL UNTUK VARIABEL PESAING

NO	JENIS	SKALA					SKA LA	rata rata	bo bot	SKORING		
		5	4	3	2	1				Skor	Skor-	Skor+
1	Tipe RS pesaing	sangat rendah	rendah	cukup baik	baik	sangat baik	2		0,04	-1	-0,04	
2	Kelengkapan produk RS pesaing	sangat kurang	kurang	cukup lengkap	lengkap	sangat lengkap	2		0,07	-1	-0,07	
3	Kelengkapan peralatan medis RS pesaing	sangat kurang	kurang	cukup lengkap	lengkap	sangat lengkap	2		0,06	-1	-0,06	
4	Kualitas SDM RS pesaing	sangat rendah	rendah	cukup rendah	baik	sangat baik	3		0,08	-2	-0,16	
5	Tarif RS pesaing	sangat mahal	mahal	cukup mahal	murah	sangat murah	3		0,04	1		0,04
6	Lokasi RS pesaing	sangat jauh	jauh	cukup jauh	dekat	sangat dekat	2		0,06	-1	-0,06	
									0,35		-0,39	0,04
<b>Total skor Faktor Eksternal</b>									<b>1,00</b>		<b>-0,56</b>	<b>0,93</b>

## KEPUASAN PASIEN

	SHOFA		MARWAH		SAKINAH		3 PAVILIUN	
	TOTAL	MEAN	TOTAL	MEAN	TOTAL	MEAN	TOTAL	MEAN
<b>A PELAYANAN DOKTER</b>								
1 Penampilan dokter (kerapian & Keserasian pak	15	7,733333	15	7,66667	15	8,333333	45	7,911111
2 Ketepatan waktu visite/kunjungan	15	7,333333	15	7	15	7,733333	45	7,355556
3 Perhatian terhadap keluhan pasien & keluarga	15	7,266667	15	8,06667	15	8,466667	45	7,933333
4 Sikap dokter (sopan & ramah )	15	8,066667	15	8,33333	15	8,2	45	8,2
5 Pemberian informasi dokter kepada pasien (ter	15	7,8	15	6,86667	15	7,8	45	7,488889
	75	7,64	75	7,58667	75	8,106667	225	7,777778
<b>B PELAYANAN PERAWAT</b>								
1 Penampilan perawat (kerapian & kebersihan pa	15	8,133333	15	7,8	15	8,333333	45	8,088889
2 Jadwal kegiatan perawat (ketepatan)	15	7,733333	15	7,73333	15	7,933333	45	7,8
3 Perhatian terhadap keluhan pasien & keluarga	15	8	15	7,53333	15	8,2	45	7,911111
4 Sikap perawat (sopan & ramah)	15	7,933333	15	7,73333	15	8,533333	45	8,066667
5 Pemberian informasi perawat kepada pasien s	15	7,666667	15	7,33333	15	7,933333	45	7,644444
6 Ketrampilan petugas dalam menggunakan alat	15	8,2	15	7,4	15	7,866667	45	7,822222
	90	7,944444	90	7,58889	90	8,133333	270	7,888889
<b>C PELAYANAN GIZI</b>								
1 Penampilan menu makanan yang disajikan	15	7	15	6,66667	15	7,666667	45	7,177778
2 Jadwal penyajian makanan (ketepatan)	15	7,8	15	7,66667	15	8,266667	45	7,911111
3 Perhatian terhadap pasien yang memerlukan b	15	7,466667	15	6,6	15	7,6	45	7,288889
4 Sikap petugas gizi/penyajji makanan	15	7,6	15	7,2	15	7,733333	45	7,511111
5 Pemberian informasi gizi kepada pasien	15	7,133333	15	6,6	15	6,8	45	6,577778
6 Ketrampilan petugas dalam menggunakan alat	15	7,466667	15	6,6	15	7,866667	45	7,311111
	90	7,411111	90	6,72222	90	7,655556	270	7,296296
<b>D PELAYANAN ADM. &amp; KEUANGAN</b>								
1 Pelayanan mudah/tidak berbelit-belit	15	7,866667	15	7,46667	15	7,733333	45	7,688889
2 Jadwal pelayanan tepat waktu sesuai yang dija	15	7,8	15	7,4	15	7,933333	45	7,711111
3 Perhatian terhadap pasien & keluarganya yang	15	7,466667	15	7,33333	15	7,466667	45	7,422222
4 Sikap petugas administrasi & keuangan	15	7,6	15	7,6	15	7,866667	45	7,688889
5 Pemberian informasi administrasi & keuangan l	15	7,466667	15	6,73333	15	7,8	45	7,4
6 Ketrampilan petugas dalam menggunakan per	15	7,666667	15	7,33333	15	7,8	45	7,6
	90	7,644444	90	7,31111	90	7,766667	270	7,585185
<b>E FASILITAS FISIK, ALAT MEDIS &amp; NON MEDIS</b>								
1 Kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruanga	15	7,866667	15	8	15	8,4	45	8,088889
2 Penataan interior & eksterior	15	8	15	7,33333	15	8,133333	45	7,822222
3 Kelengkapan & kebersihan alat-alat yang dipal	15	7,8	15	6,73333	15	8,266667	45	7,733333
4 Kebersihan kamar mandi & WC	15	6,933333	15	6,93333	15	7,066667	45	6,977778
5 Fasilitas/tempat parkir kendaraan	15	8,2	15	7,26667	15	8	45	7,822222
	75	7,76	75	7,30667	75	7,973333	225	7,688889

sangat tidak puas

sangat puas

1

10

**KUALITAS LAYANAN**

SHOFA		MARWAH		SAKINAH	
TOTAL	MEAN	TOTAL	MEAN	TOTAL	MEAN

**A RESPONSIVENESS (DAYA TANGGAP)**

1	Tanggapan dokter dalam melayani pasien	15	7,6	15	7,6	15	8,0666667
2	Tanggapan petugas perawat dalam melayani pasi	15	8,066667	15	7,66667	15	8
3	Tanggapan petugas gizi dalam melayani pasien	15	7,533333	15	6,66667	15	7,8666667
4	Tanggapan petugas administrasi & keuangan dala	15	7,666667	15	7,66667	15	8,1333333
5	Tanggapan petugas apotik dalam melayani pasien	15	8,133333	15	7,46667	15	8
6	Tanggapan petugas terhadap keluhan pasien	15	8,066667	15	6,93333	15	7,8666667
		90	7,844444	90	7,33333	90	7,9888889

**B RELIABILITY (DAYA HANDAL)**

1	Kehandalan pelayanan tepat waktu dari dokter (vis	15	7,733333	15	7,33333	15	7,6666667
2	Kehandalan petugas perawat dalam melayani pas	15	7,933333	15	7,46667	15	8
3	Kehandalan petugas apotik dalam melayani pasien	15	7,933333	15	7,13333	15	7,8
4	Kehandalan petugas administrasi & keuangan dali	15	7,6	15	7,2	15	7,6
5	Kehandalan petugas gizi dalam melayani makan p	15	7,666667	15	6,53333	15	7,4666667
6	Kehandalan petugas memberikan penjelasan kepa	15	8,266667	15	6,86667	15	7,4
		90	7,855556	90	7,08889	90	7,6555556

**C ASSURANCE (DAYA JAMIN)**

1	Jaminan kemampuan & ketrampilan dokter dalam	15	7,866667	15	7,26667	15	8,4
2	Jaminan ketrampilan petugas perawat dalam men	15	7,666667	15	6,93333	15	8,3333333
3	Jaminan sikap petugas/karyawan dalam melayani	15	7,733333	15	7	15	8,2
4	Jaminan kredibilitas nama RSML	15	7,8	15	7,26667	15	8,3333333
		60	7,766667	60	7,16667	60	8,3166667

**D TANGIBLES (DAYA NYATA)**

1	Penampilan petugas/staf medis RSML	15	7,866667	15	7,73333	15	8,1333333
2	Kebersihan & kenyamanan ruang perawatan	15	7,866667	15	7,46667	15	8,5333333
3	Keadaan peralatan/fasilitas medis yang digunakan	15	8,2	15	7,2	15	8,3333333
4	Kondisi bangunan RSML	15	8,666667	15	8,06667	15	8,6666667
		60	8,15	60	7,61667	60	8,4166667

**E EMPHATY (DAYA SIMPATI)**

1	Rasa simpati petugas dalam memberikan pelayan	15	8,066667	15	7,8	15	8
2	Rasa simpati staf pelayanan yang menangani mas	15	7,8	15	7,4	15	7,6666667
3	Rasa simpatii petugas untuk mendahulukan keper	15	8	15	7,2	15	7,8666667
		45	7,955556	45	7,46667	45	7,8444444

sangat tidak puas

1

sangat puas

10



## Kepuasan Dokter

	TOTAL										TOTAL	MEAN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>A PELAYANAN PERAWAT</b>												
1 Pengetahuan keperawatan	0	0	0	0	1	1	7	2	0	0	11	6,909091
2 Ketrampilan keperawatan	0	0	0	0	1	3	3	4	0	0	11	6,909091
3 Pengetahuan tentang penyakit (klinik)	0	0	0	0	0	5	4	2	0	0	11	6,727273
4 Hubungan antar manusia	0	0	0	1	0	0	6	3	1	0	11	7,181818
5 Sikap & penampilan perawat	0	0	0	1	0	3	5	2	0	0	11	6,636364
	0	0	0	2	2	12	25	13	1	0	55	6,872727
<b>B PELAYANAN OBAT</b>												
1 Ketersediaan obat & alkes	0	0	0	1	1	3	5	1	0	0	11	6,363636
2 Kecepatan penyediaan obat & alkes	0	0	0	1	1	1	8	0	0	0	11	6,454545
3 Mutu obat & alkes	0	0	0	0	0	2	7	2	0	0	11	7
4 Harga terjangkau	0	0	0	2	4	2	2	1	0	0	11	5,636364
5 Komunikasi antara dokter & petugas farmasi	0	0	0	2	1	3	3	2	0	0	11	6,181818
	0	0	0	6	7	11	25	6	0	0	55	6,327273
<b>C PELAYANAN RADIOLOGI</b>												
1 Kemudahan pemeriksaan radiologi	0	1	0	0	2	2	5	1	0	0	11	6,090909
2 Kecepatan pemeriksaan sesuai permintaan	1	0	1	1	3	0	3	1	1	0	11	5,545455
3 Hasil pemeriksaan tersedia tepat waktu	1	0	0	0	1	4	2	3	0	0	11	6,181818
4 Akurasi hasil pemeriksaan	0	0	0	0	1	5	4	1	0	0	11	6,454545
5 Komunikasi antara dokter dan petugas radiologi	0	0	1	0	3	1	3	3	0	0	11	6,272727
6 Ketrampilan petugas dalam menggunakan alat rontgen	0	0	0	0	2	4	3	2	0	0	11	6,454545
	2	1	2	1	12	16	20	11	1	0	66	6,166667
<b>D PELAYANAN LABORATORIUM</b>												
1 Kemudahan pemeriksaan laboratorium	0	0	0	0	0	2	6	1	2	0	11	7,272727
2 Kecepatan pemeriksaan sesuai permintaan	0	0	0	0	0	2	6	2	1	0	11	7,181818
3 Hasil pemeriksaan tersedia tepat waktu	0	0	0	0	2	3	3	2	1	0	11	6,727273
4 Akurasi hasil pemeriksaan	0	0	0	2	2	2	4	0	1	0	11	6,090909
5 Komunikasi antara dokter dan petugas laboratorium	0	0	0	1	0	5	1	1	1	0	11	6,727273
	0	0	0	3	4	12	24	6	6	0	55	6,8
<b>E PELAYANAN ADM &amp; KEUANGAN</b>												
1 Pelayanan mudah/tidak berbelit-belit	0	0	1	0	1	1	7	0	1	0	11	6,545455
2 Kecepatan dan ketepatan pelayanan	0	0	0	1	1	3	5	1	1	0	11	6,727273
3 Prosedur penerimaan jasa medis	0	0	0	0	0	1	3	3	1	0	11	6,818182
4 Sikap petugas administrasi & keuangan	0	0	0	0	0	1	7	2	1	0	11	7,272727
5 Perhatian petugas administrasi & keuangan	0	0	0	0	1	3	5	1	1	0	11	6,818182
6 Kejelasan informasi tentang administrasi keuangan	0	0	0	1	0	4	4	2	0	0	11	6,545455
	0	0	1	2	5	13	31	9	5	0	66	6,787879

5,216364

sangat tidak puas

1

sangat puas

10

**Pemberdayaan Karyawan**

	NON MEDIS							MEDIS							SELURUH KARYAWAN						
	JUMLAH							JUMLAH							JUMLAH						
	1	2	3	4	5	TOTAL	MEAN	1	2	3	4	5	TOTAL	MEAN	1	2	3	4	5	TOTAL	MEAN
Apabila ada masalah, apakah anda d																					
1 Mengemukakan saran	1	3	16	3	13	36	3,6667	2	11	20	6	13	52	3,327	3	14	36	9	26	88	3,466
2 Memberi pertimbangan	3	9	12	1	11	36	3,2222	3	12	23	7	7	52	3,058	6	21	35	8	18	88	3,125
3 Menyampaikan kritik	4	6	6	12	8	36	3,3889	1	6	25	11	9	52	3,404	5	12	31	23	17	88	3,396
4 Mengemukakan pendapat	0	1	11	6	18	36	4,1389	1	2	31	8	10	52	3,462	1	3	42	14	28	88	3,739
5 Mengambil keputusan	5	4	13	1	13	36	3,3611	15	1	23	2	11	52	2,865	20	6	35	3	24	88	3,068
	13	23	58	23	63	180	3,5556	22	32	122	34	50	260	3,223	35	55	160	57	113	440	3,359
Dalam menyelesaikan pekerjaan apakah a																					
6 Memilih cara terbaik	1	3	7	0	25	36	4,25	2	3	13	6	28	52	4,058	3	6	20	6	53	88	4,136
7 Melatih keterampilan yang anda miliki	1	0	13	4	18	36	4,0556	6	5	9	7	25	52	3,769	7	5	22	11	43	88	3,886
	2	3	20	4	43	72	4,1528	8	8	22	13	53	104	3,913	10	11	42	17	98	176	4,011
Apakah anda diberi kesempatan untuk																					
8 Menempuh pendidikan berkelanjutan	16	1	2	2	15	36	2,9722	17	1	10	8	16	52	3,096	33	2	12	10	31	88	3,045
9 Mengikuti training	12	5	8	2	9	36	2,75	22	2	12	3	13	52	2,673	34	7	20	5	22	88	2,705
10 Mengikuti seminar	16	2	8	1	9	36	2,5833	14	3	14	4	17	52	3,135	30	5	22	5	26	88	2,909
11 Mengikuti peningkatan keterampilan	10	6	3	1	13	36	3,1944	15	6	13	5	13	52	2,904	25	12	16	9	29	88	3,023
12 Dalam pekerjaan, apakah anda diberi	1	0	10	0	25	36	4,3333	4	4	9	5	30	52	4,019	5	4	19	5	55	88	4,148
mengambil keputusan atau menyelesaikan	55	14	31	6	74	180	3,1667	72	16	58	25	89	260	3,165	127	30	89	31	163	440	3,165

**Jawaban Pemberdayaan Karyawan**

- 1 Tidak ada kesempatan
- 2 Kadang-kadang ada kesempatan tapi tidak digunakan
- 3 Kadang-kadang ada kesempatan dan digunakan
- 4 Ada kesempatan, tapi tidak digunakan
- 5 Ada kesempatan dan digunakan

## Kepuasan Kerja Karyawan

Saya puas terhadap :

	Rata-rata karyawan		
	Medis	Non Medis	Seluruh Kary
1 Cara RSML menjamin kelangsungan karier saya	4,846153846	6,361111111	5,465909091
2 Kesempatan untuk menunjukkan kemampuan saya	5,75	6,472222222	6,045454545
3 Perbandingan gaji dengan beban pekerjaan saya	4,634615385	5,972222222	5,181818182
4 Kesempatan untuk kenaikan jenjang kepangkatan	5,019230769	5,583333333	5,25
5 Kondisi kerja saat ini	5,807692308	5,944444444	5,863636364
6 Cara rekan kerja bergaul satu dengan lainnya	7,538461538	6,972222222	7,306818182
7 Pujian/imbalan/penghargaan yg saya dpt bila melakukan pek. dgn ba	4,826923077	5,444444444	5,079545455
8 Perasaan berhasil yang saya dapatkan dari pekerjaan	6,076923077	7	6,454545455
9 Kesempatan untuk memperoleh kemajuan dalam pekerjaan	5,673076923	6,638888889	6,068181818
10 Kebebasan untuk mengemukakan pendapat	5,307692308	6,472222222	5,784090909
	5,548076923	6,286111111	5,85
sangat tidak puas			sangat puas
1			10

## PENDAPAT MANAJEMEN

	TOTAL					TOTAL	MEAN
	1	2	3	4	5		
<b>I. Perspektif Keuangan</b>							
1. Tingkat pertumbuhan pendapatan (revenue growth rate)	0	0	0	2	8	10	4,8
2. Aliran kas (cash flow)	0	0	0	2	8	10	4,8
3. Economic value added	0	0	1	3	6	10	4,5
4. Persentase pendapatan dari jasa pelayanan	0	0	1	2	7	10	4,6
5. SHU operasi	0	0	0	3	7	10	4,7
6. Rasio SHU terhadap total asset	0	0	2	1	7	10	4,5
7. Rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional	0	0	1	1	8	10	4,7
	0	0	5	14	51	70	4,68
<b>II. Perspektif Pelanggan</b>							
1. Jumlah complaint (number of complaint)	0	0	0	5	5	10	4,5
2. Jumlah komplain yang terselesaikan	0	0	0	5	5	10	4,5
3. Kecepatan pelayanan per pasien	0	3	0	1	9	10	4,9
4. Customer Profitability	0	0	2	3	5	10	4,3
5. Market Share	0	0	1	4	5	10	4,4
6. Customer Retention	0	0	2	4	4	10	4,2
7. Customer Satisfaction	0	0	0	2	8	10	4,3
8. Customer Acquisition	0	0	0	5	5	10	4,5
9. Jumlah pasien baru per tahun	0	0	0	5	5	10	4,5
10. Promosi	0	0	2	2	6	10	4,4
11. Tarif pada tiap jenis pelayanan	0	0	1	6	3	10	4,2
12. Loyalitas pasien	0	1	0	5	4	10	4,2
13. Reliability	0	0	1	5	4	10	4,3
14. Emphaty	0	0	0	5	5	10	4,5
15. Tangibles	0	0	1	6	3	10	4,2
16. Responsiveness	0	0	0	2	8	10	4,8
17. Assurance	0	0	0	6	4	10	4,4
18. Hubungan baik dengan pasien dan pihak eksternal lainnya	0	0	0	3	7	10	4,7
	0	1	10	74	95	180	4,46
<b>III. Perspektif Proses Bisnis Internal</b>							
1. Kualitas pelayanan yang diberikan	0	0	0	2	8	10	4,8
2. Teknologi baru	0	1	2	4	3	10	3,9
3. Frekuensi modifikasi	0	0	3	6	1	10	3,8
4. Fleksibilitas	0	0	2	7	1	10	3,9
5. Pemeliharaan dan pembangunan sarana & prasarana	0	1	1	4	4	10	4,1
6. Pengadaan peralatan medis baru	0	0	2	7	1	10	3,9
7. Kerjasama yang baik dengan pihak supolier obat & alkes	0	1	0	8	1	10	3,9
8. Keunikan produk	0	1	1	4	4	10	4,1
9. Prosedur pelayanan yang tidak berbelit-belit	0	0	0	3	7	10	4,7
10. Pengaruh lingkungan terhadap pelayanan yang diberikan	0	1	0	7	2	10	4
11. Efisiensi dan efektivitas jasa pelayanan yang diberikan	0	0	1	1	8	10	4,7
12. Penghilangan aktivitas non value added	0	1	1	4	4	10	4,1
	0	6	13	57	44	120	4,16
<b>IV. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>							
1. Absensi	0	0	1	5	4	10	4,7
2. Peningkatan kualitas karyawan	0	0	0	3	7	10	4,7
3. Jumlah karyawan	0	0	3	5	2	10	3,9
4. Tingkat pendidikan karyawan	0	0	1	3	6	10	4,5
5. Kompetensi karyawan pada bidangnya masing-masing	0	0	0	3	7	10	4,7
6. Tingkat kepuasan karyawan	0	0	0	3	7	10	4,7
7. Perputaran karyawan (Employee Turn Over)	0	1	1	6	2	10	3,9
8. Peningkatan sistem informasi yang berbasis komputer dalam berbagai	0	0	1	4	5	10	4,4
9. Kemampuan karyawan dalam menjalankan teknologi	0	0	2	1	7	10	4,5
	0	1	9	33	47	90	4,40
	0	8	37	178	237	460	4,42
sangat tidak penting							sangat penting
1							10

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### DATA PERSONAL

Nama Dra. Anna Marina, Ak, MSi.  
Tempat / tanggal lahir Surabaya, 27 Maret 1963  
Jenis kelamin Perempuan  
Status Menikah, 3 anak lelaki  
Alamat Jl. Bagong Masjid 9 C Surabaya - 60246  
Telephone Rumah : 031-5018009  
HP : 081 5501 6933

### DATA AKADEMIS

Perguruan Tinggi S1 – Fakultas Ekonomi jurusan Akuntansi Unair  
Surabaya lulus 1987  
S2 – Progam Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Unair  
Surabaya lulus 2003  
S I T A, SMA Negeri II Surabaya lulus 1982  
S L T P, SMP Negeri VI Surabaya lulus 1979  
Sekolah Dasar, SD Dapena Surabaya lulus 1975

### PENGALAMAN KERJA

September 1993 - Sekarang **Universitas Muhammadiyah, Surabaya.**  
Sebagai Dosen, Ketua Jurusan Manajemen (1993-1998), Ketua Jurusan Akuntansi (1998-2000; 2003-sekarang)  
Agustus 1994 - Sekarang **Rumah Sakit Siti Aisyah, Surabaya**  
Sebagai Kabag Keuangan, Tim Pemeriksa Keuangan Rumah Sakit Muhammadiyah se Jawa Timur, Tim Pelatih Keuangan dan Akuntansi Rumah sakit Muhammadiyah se Jawa Timur.  
Juli 1990 – Agustus 1993 **Kantor Akuntan Publik Musanto, Jakarta - Surabaya**  
Sebagai Auditor.  
Oktober 1988 - Juni 1990 **PT Mitra Usaha, Surabaya.**  
Sebagai Kabag. Akuntansi & Keuangan  
Maret 1987 - September 1988 **Kantor Akuntan Publik Edy Setiawan Surabaya**  
Sebagai Auditor

Surabaya, 27 Januari 2004

  
Anna Marina