

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab hasil dan pembahasan ini berisi data yang telah dikumpulkan selama penelitian dan selanjutnya dilakukan pembahasan dan perhitungan meliputi nilai *customer engagement*, *employee engagement*, nilai *human sigma*. Serta analisis dan rekomendasi terkait permasalahan guna menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang sudah dibahas pada bab sebelumnya.

### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum Poliklinik Universitas Brawijaya, meliputi profil poliklinik UB, visi dan misi, dan struktur organisasi.

#### **4.1.1 Profil Poliklinik UB**

Poliklinik Universitas Brawijaya dibentuk pada tahun 1973, dan secara umum mempunyai tugas memberikan layanan di bidang kesehatan. Pada awalnya, Poliklinik UB berlokasi di lingkungan Fakultas Pertanian jl. Mayjen Haryono no. 169. Pada tahun 2005 keberadaan Poliklinik dipindahkan ke gedung baru yang berlokasi di jl. Mayjen Haryono 163 Malang. Dan pada bulan Mei 2012 dipindahkan sementara di area gedung Rumah Sakit Akademik Universitas Brawijaya Malang di jl. Soekarno-Hatta, tepatnya di gedung C lantai 1, hingga akhirnya pada bulan Maret 2016 Poliklinik UB telah pindah dan memiliki gedung baru tepatnya di jl. Mayjend Panjaitan yang masih satu kompleks di Universitas Brawijaya.

Poliklinik UB adalah unsur pelaksana non-akademik universitas yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan pada civitas akademika beserta keluarganya, serta masyarakat umum yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Rektor. Program Poliklinik UB tahun 2011 adalah melanjutkan kegiatan tahun 2010 yang sudah berjalan dan menyempurnakan pengelolaannya. Untuk itu sesuai mandat utama Poliklinik UB, maka program Poliklinik difokuskan pada: a) Peningkatan pelayanan di bidang kesehatan, b) Peningkatan kerjasama dengan pengguna pelayanan kesehatan dan asuransi kesehatan; c) Peningkatan pengabdian kepada masyarakat.

#### **4.1.2 Visi**

Visi dari poliklinik UB adalah “Menjadi Fasilitas pelayanan kesehatan primer dan *teachingclinic* berstandar internasional yang mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan nyaman bagi civitas akademika UB dan masyarakat umum serta menjadi wahana pendidikan kesehatan dalam rangka melaksanakan tridharma perguruan tinggi”.

#### **4.1.3 Misi**

Adapun misi Poliklinik UB adalah membantu Rektor untuk:

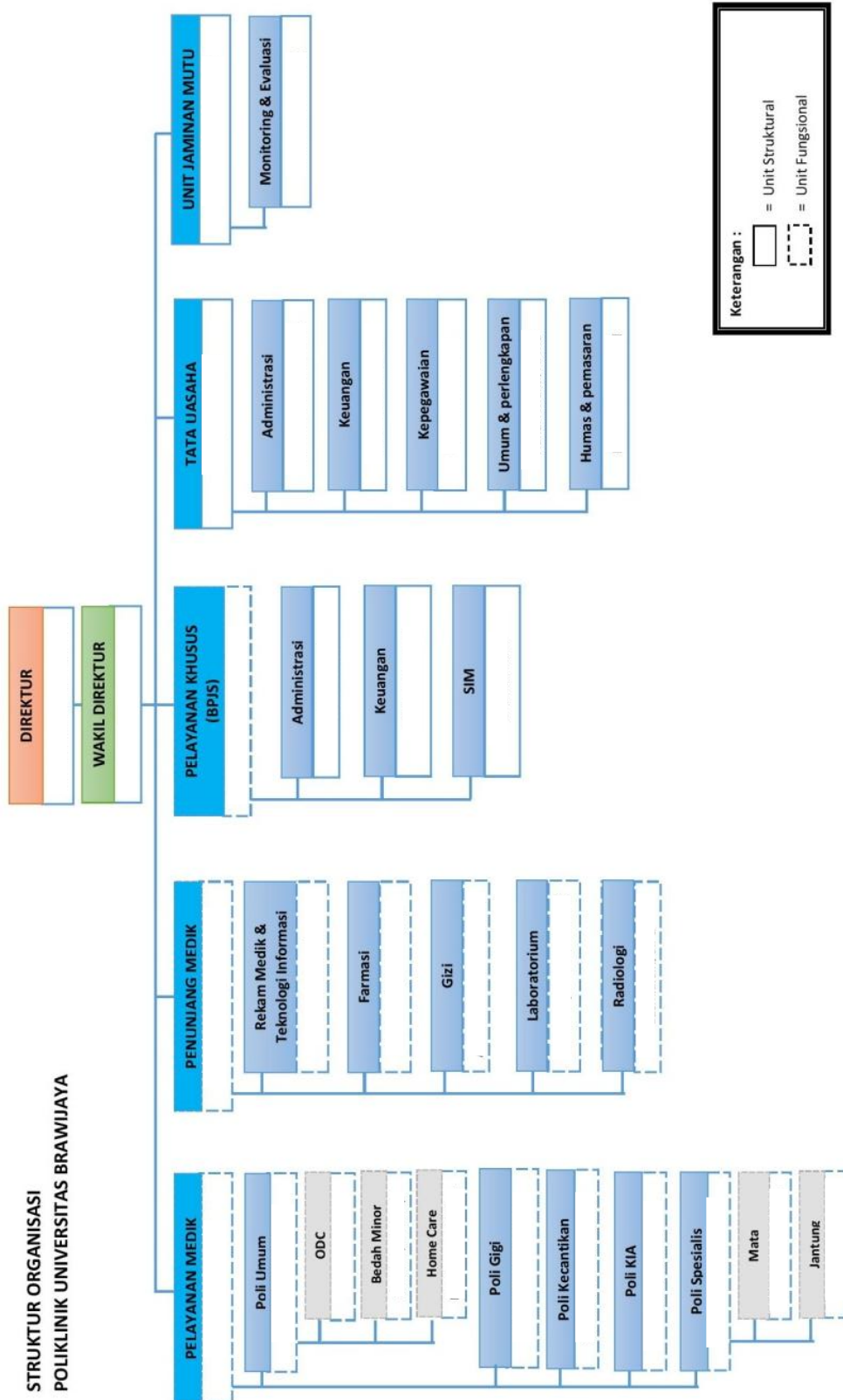
1. Menyelenggarakan layanan kesehatan yang berkualitas dan nyaman bagi civitas akademika UB dan masyarakat umum dengan pendekatan diagnosis holistik dan intervensi yang komprehensif sesuai dengan perkembangan ilmu pelayanan primer di Indonesia.
2. Mampu menjadi faskes primer yang terstandar untuk dijadikan wahana pendidikan bagi tenaga kesehatan di bidang pelayanan primer.

#### **4.1.4 Motto**

Poliklinik UB mempunyai motto, yaitu “Melayani Sepenuh Hati”.

#### **4.1.5 Struktur Organisasi**

Pada Poliklinik UB memiliki hirarki organisasi bertingkat, dimana posisi tertinggi dipimpin oleh seorang Direktur Struktur dan dibawahnya terdapat Wakil Direktur yang membawahi 5 komite. Struktur Organisasi Poliklinik UB dapat dilihat pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Struktur organisasi poliklinik UB  
 Sumber: Poliklinik UB

## 4.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data berupa pertanyaan dalam bentuk kuesioner. Dari pertanyaan-pertanyaan yang telah ditulis di Bab 2 maka akan dihasilkan nilai-nilai yang akan diolah untuk mengetahui nilai dari Human Sigma dari objek penelitian poliklinik UB. Berikut adalah point-point pertanyaan pada kuesioner:

Pertanyaan kuesioner pelanggan

1. Apakah anda puas dengan layanan dari poliklinik ini secara menyeluruh.
2. Apakah anda akan terus menerus menggunakan layanan poliklinik ini.
3. Apakah anda akan merekomendasikan poliklinik ini kepada orang lain.
4. Layanan poliklinik ini adalah produk yang dapat dipercaya.
5. Poliklinik ini adalah poliklinik yang selalu sesuai dengan apa yang dijanjikan dalam pelayanannya.
6. Poliklinik ini selalu memperlakukan saya dengan baik.
7. Apabila masalah kesehatan muncul, saya akan selalu mengandalkan Poliklinik ini untuk memberikan kepuasan kepada saya sebagai pasien.
8. Saya merasa bangga menjadi pasien Poliklinik ini.
9. Poliklinik ini selalu memperhatikan kebutuhan pasien.
10. Poliklinik ini adalah Poliklinik yang sempurna bagi saya.
11. Saya tidak dapat membayangkan apabila Poliklinik ini tidak ada.

Pertanyaan kuesioner karyawan

1. Saya mengetahui apa yang diharapkan dari saya terhadap pekerjaan ini.
2. Saya memiliki apa saja yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan benar.
3. Saat bekerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan hal yang terbaik setiap harinya.
4. Dalam tujuh hari terakhir, saya menerima pujian atau apresiasi atas hasil kerja saya.
5. Atasan saya terlihat sangat memperhatikan saya sebagai bawahan.
6. Atasan dan rekan kerja saya selalu mendorong saya untuk senantiasa lebih maju lagi.
7. Saat bekerja, pendapat saya selalu diperhitungkan oleh atasan dan rekan kerja saya.
8. Visi dan tujuan Poliklinik ini sudah jelas dan membuat saya merasa dibutuhkan dalam pekerjaan ini.
9. Rekan-rekan kerja saya memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan yang terbaik untuk Poliklinik ini.
10. Saya memiliki teman baik dalam pekerjaan ini.

11. Dalam enam bulan terakhir ini seseorang telah menyatakan bahwa saya memiliki kemajuan yang positif dalam pekerjaan.
12. Dalam setahun belakangan ini, saya memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang.

Dari pertanyaan-pertanyaan tersebut dibuat skala nilai dari angka 1 sampai angka sebagai tingkat penilaian. Kuesioner diisi oleh 100 orang responden pelanggan dan 30 orang responden dari pihak karyawan Poliklinik UB.

#### 4.2.1 Data Kuesioner *Employee Engagement*

Pada Tabel 4.1 akan ditampilkan data rekapitulasi dari kuesioner *Customer Engagement*. Kuesioner untuk karyawan diberikan terhadap 30 orang karyawan poliklinik UB. Contoh perhitungan pada No 1 atau responden pertama didapat nilai sebesar 44 yaitu nilai akumulasi dari 12 pertanyaan pada kuesioner karyawan dengan bobot nilai 1 sampai 5 untuk setiap pertanyaan.

Tabel 4.1

Tabel Rekapitulasi Data *Employee Engagement*

NO	TOTAL	NO	TOTAL	NO	TOTAL
1	44	11	31	21	36
2	28	12	40	22	39
3	46	13	40	23	30
4	40	14	46	24	42
5	34	15	49	25	45
6	36	16	45	26	42
7	46	17	46	27	46
8	46	18	38	28	51
9	43	19	40	29	59
10	43	20	46	30	60

Dari data diatas, untuk langkah berikutnya adalah dengan mengurutkan total nilai dari yang terkecil ke yang terbesar untuk mencari nilai dari mean dan median untuk mendapatkan nilai persentil dari *Human Sigma*.

Tabel 4.2

Tabel Data *Employee Engagement* telah diurutkan

NO	TOTAL	NO	TOTAL	NO	TOTAL
1	28	11	40	21	46
2	30	12	40	22	46
3	31	13	42	23	46
4	34	14	42	24	46

NO	TOTAL	NO	TOTAL	NO	TOTAL
5	36	15	43	25	46
6	36	16	43	26	46
7	38	17	44	27	49
8	39	18	45	28	51
9	40	19	45	29	59
10	40	20	46	30	60

#### 4.2.2 Data Kuesioner *Customer Engagement*

Pada Tabel 4.3 akan ditampilkan data rekapitulasi dari kuesioner *Employee Engagement*. Kuesioner yang diberikan terhadap pelanggan atau pasien dari poliklinik UB berjumlah 100 orang responden. Kuesioner tersebut diberikan terhadap calon pasien yang datang langsung ke poliklinik UB. Contoh perhitungan pada No 1 atau responden pertama didapat nilai sebesar 39 yaitu nilai akumulasi dari 11 pertanyaan pada kuesioner pelanggan dengan bobot nilai 1 sampai 5 untuk setiap pertanyaan.

Tabel 4.3

Tabel Rekapitulasi Data *Customer Engagement*

NO	TOTAL	NO	TOTAL	NO	TOTAL	NO	TOTAL	NO	TOTAL
1	39	21	34	41	39	61	40	81	32
2	39	22	43	42	42	62	29	82	37
3	38	23	38	43	48	63	31	83	36
4	36	24	36	44	40	64	38	84	33
5	40	25	34	45	33	65	33	85	30
6	42	26	37	46	33	66	41	86	34
7	39	27	34	47	39	67	43	87	32
8	37	28	39	48	25	68	28	88	42
9	38	29	31	49	40	69	34	89	39
10	37	30	28	50	33	70	36	90	34
11	36	31	37	51	36	71	31	91	44
12	32	32	35	52	29	72	35	92	42
13	37	33	41	53	36	73	41	93	27
14	38	34	31	54	39	74	35	94	32
15	35	35	33	55	23	75	35	95	44
16	36	36	36	56	40	76	38	96	45
17	38	37	37	57	44	77	33	97	38
18	27	38	37	58	40	78	35	98	42
19	38	39	37	59	40	79	31	99	39
20	38	40	37	60	26	80	38	100	38

Dari data diatas, untuk langkah berikutnya adalah dengan mengurutkan total nilai dari yang terkecil ke yang terbesar untuk mencari nilai dari mean dan median untuk mendapatkan nilai persentil dari *Human Sigma*.

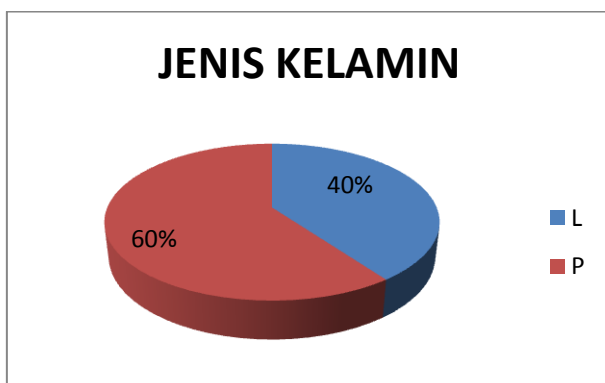
Tabel 4.4

Tabel Data *Employee Engagement* telah diurutkan

NO	TOTAL	NO	TOTAL	NO	TOTAL	NO	TOTAL	NO	TOTAL
1	23	21	33	41	36	61	38	81	40
2	25	22	33	42	36	62	38	82	40
3	26	23	33	43	36	63	38	83	40
4	27	24	33	44	36	64	38	84	40
5	27	25	33	45	36	65	38	85	40
6	28	26	33	46	36	66	38	86	41
7	28	27	34	47	36	67	38	87	41
8	29	28	34	48	37	68	38	88	41
9	29	29	34	49	37	69	38	89	42
10	30	30	34	50	37	70	39	90	42
11	31	31	34	51	37	71	39	91	42
12	31	32	34	52	37	72	39	92	42
13	31	33	35	53	37	73	39	93	42
14	31	34	35	54	37	74	39	94	43
15	31	35	35	55	37	75	39	95	43
16	32	36	35	56	37	76	39	96	44
17	32	37	35	57	37	77	39	97	44
18	32	38	35	58	38	78	39	98	44
19	32	39	36	59	38	79	40	99	45
20	33	40	36	60	38	80	40	100	48

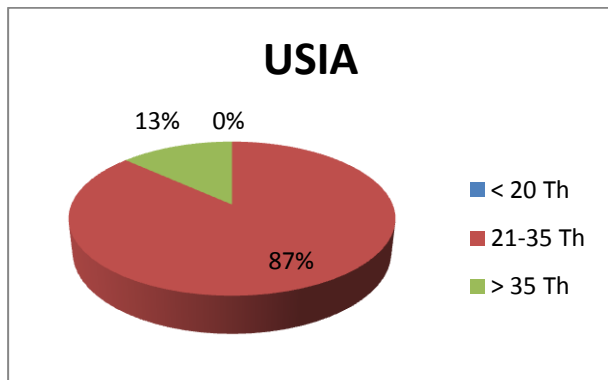
#### 4.2.3 Rekapitulasi Karakteristik Data Kuesioner *Employee Engagement*

Dibawah ini akan ditampilkan data rekapitulasi karakteristik dari kuesioner *Employee Engagement*. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 30 kuesioner. Data karakteristik ini sebagai gambaran terhadap karyawan Poliklinik UB.



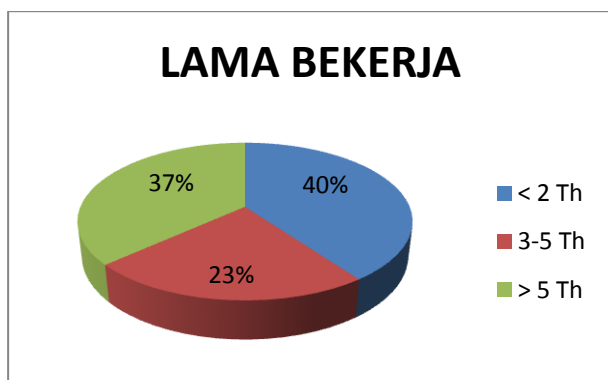
Gambar 4.2 Perbandingan karakteristik jenis kelamin pada karyawan poliklinik UB

Dari Gambar 4.2 dapat disimpulkan bahwa jumlah responden untuk karyawan pada poliklinik sebanyak 30 orang dengan persebaran laki-laki sebesar 40% dan karyawan perempuan sebanyak 60%.



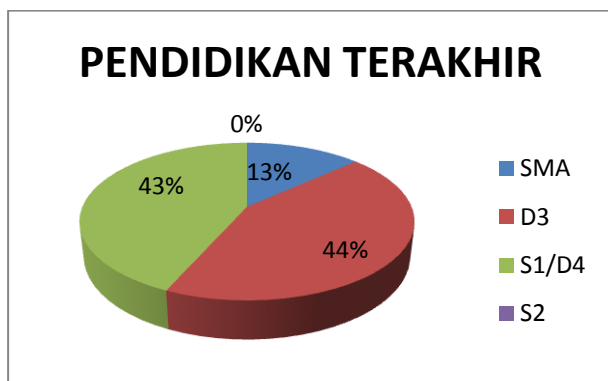
Gambar 4.3 Perbandingan karakteristik usia pada karyawan poliklinik UB

Dari Gambar 4.3 dapat disimpulkan bahwa dengan 30 orang karyawan pada poliklinik UB sebanyak 13% berusia diatas 35 tahun dan 87% berusia dari rentang umur 21 sampai 35 tahun.



Gambar 4.4 Perbandingan karakteristik lama bekerja pada karyawan poliklinik UB

Dari Gambar 4.4 dapat disimpulkan bahwa karyawan pada poliklinik UB sebanyak 40% baru bekerja kurang dari 2 tahun, 23% telah bekerja selama 3-5 tahun, dan sebanyak 37% sudah berkeja selama lebih dari 5 tahun.



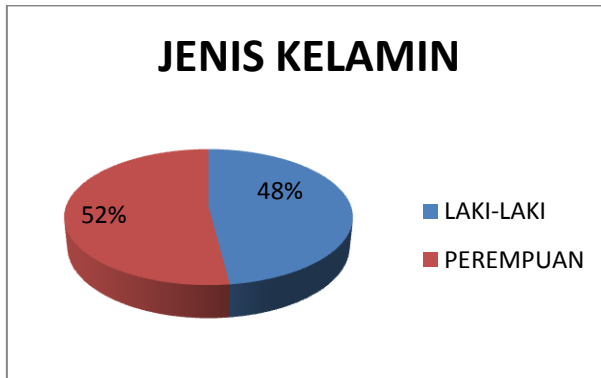
Gambar 4.5 Perbandingan karakteristik pendidikan terakhir pada karyawan Poliklinik



Dari Gambar 4.5 dapat disimpulkan bahwa karyawan pada poliklinik UB sebanyak 13% merupakan lulusan SMA ataupun sederajat, 44% karyawan dengan pendidikan terakhir pada jenjang D3 serta 43% merupakan lulusan S1/D4 ataupun pendidikan profesi.

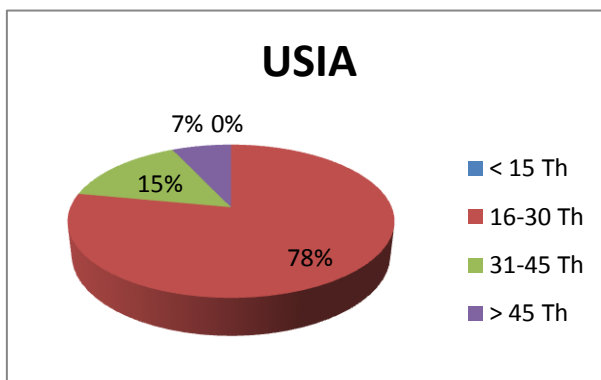
#### 4.2.4 Rekapitulasi Karakteristik Data Kuesioner *Customer Engagement*

Dibawah ini akan ditampilkan data rekapitulasi karakteristik dari kuesioner *Customer Engagement*. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 100 kuesioner pelanggan.



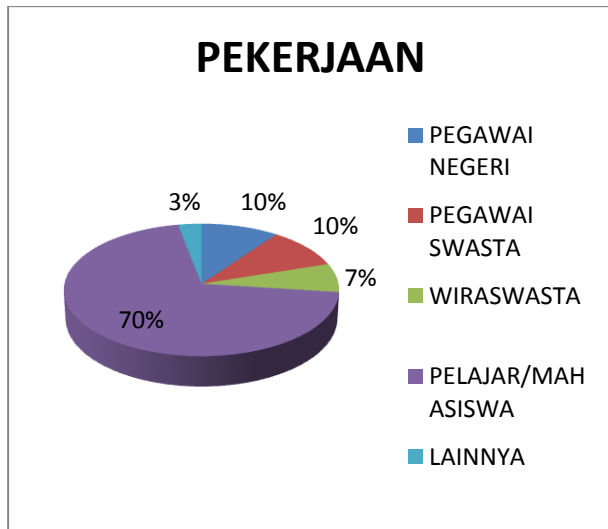
Gambar 4.6 Perbandingan karakteristik jenis kelamin dari pasien poliklinik UB

Dari Gambar 4.6 dapat disimpulkan bahwa dengan jumlah responden 100 orang untuk pelanggan pada poliklinik UB memiliki persebaran responden dengan nilai laki-laki sebesar 52% dan perempuan sebanyak 48%.



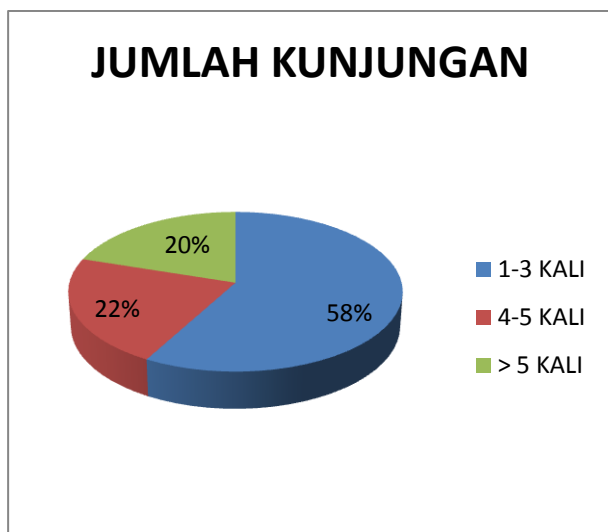
Gambar 4.7 Perbandingan karakteristik usia dari pasien Poliklinik UB

Dari Gambar 4.7 dapat disimpulkan bahwa dengan 100 orang responden pelanggan pada poliklinik UB sebanyak 7% berusia diatas 45 tahun, 15% berusia dari rentang umur 31 sampai 45 tahun, dan 78% pelanggan poliklinik UB berusia antara 16 sampai 30 tahun.



Gambar 4.8 Perbandingan karakteristik pekerjaan dari pasien poliklinik UB

Dari Gambar 4.8 dapat disimpulkan bahwa dengan 100 orang responden pelanggan pada poliklinik UB sebanyak 70% adalah seorang mahasiswa atau pelajar, 10% adalah seorang yang bekerja sebagai pegawai negeri, 10% adalah seorang yang bekerja sebagai pegawai swasta, dan 7% adalah seorang yang bekerja sebagai wiraswasta.



Gambar 4.9 Perbandingan karakteristik jumlah kunjungan dari pasien poliklinik UB

Dari Gambar 4.9 dapat disimpulkan bahwa dengan 100 orang responden pelanggan pada poliklinik UB sebanyak 58% telah berkunjung sebanyak 1 sampai 3 kali, 22% telah berkunjung sebanyak 4 sampai 5 kali, dan 20% telah berkunjung sebanyak lebih dari 5 kali.

### 4.3 Pengujian Kuesioner

Pengujian kuesioner dilakukan untuk mengetahui nilai uji validitas dan uji reliabilitas pada kuesioner pelanggan dan kuesioner karyawan.

### 4.3.1 Pengujian Kuesioner Pasien Poliklinik

Kuesioner pasien poliklinik UB adalah kuesioner yang diuji pertama untuk mengetahui nilai uji validitas dan uji reliabilitasnya.

#### 4.3.1.1 Uji Validitas

Berikut hasil dari uji validitas kuesioner pasien menggunakan *software* SPSS.

Tabel 4.5  
Hasil Uji Validitas Kuesioner Pasien Poliklinik UB

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1											
	Sig. (2-tailed)		,428**	,442**	,258**	,189	,396**	-,003	,099	,189	,187	,165	,527**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P2	Pearson Correlation	,428**	1										
	Sig. (2-tailed)			,464**	,279**	,298**	,235**	,344**	,105	,194	,376**	,174	,632**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P3	Pearson Correlation	,442**	,464**	1									
	Sig. (2-tailed)				,203	,221	,362**	,074	,036	,017	,229	,222	,535**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P4	Pearson Correlation	,258**	,279**	,203	1								
	Sig. (2-tailed)					,450**	,327**	,155	,351**	,260**	,334**	,018	,586**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P5	Pearson Correlation	,189	,298**	,221	,450**	1							
	Sig. (2-tailed)						,329**	,289**	,178	,168	,295**	,214*	,593**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P6	Pearson Correlation	,396**	,235**	,362**	,327**	,329**	1						
	Sig. (2-tailed)							,171	,046	,149	,110	,114	,501**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P7	Pearson Correlation	-,003	,344**	,074	,155	,289**	,171	1					
	Sig. (2-tailed)								,032	,050	,000	,000	,569**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P8	Pearson Correlation	,099	,105	,036	,351**	,178	,046	,214*	1				
	Sig. (2-tailed)									,402**	,310**	-,069	,452**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P9	Pearson Correlation	,189	,194	,017	,260**	,168	,149	,197**	,402**	1			
	Sig. (2-tailed)										,297**	,099	,473**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P10	Pearson Correlation	,187	,376**	,229	,334**	,295**	,110	,388**	,310**	,297**	1		
	Sig. (2-tailed)											,383**	,662**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P11	Pearson Correlation	,165	,174	,222	,018	,214*	,114	,444**	-,069	,099	,383**	1	
	Sig. (2-tailed)												,504**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TOTAL	Pearson Correlation	,527**	,632**	,535**	,586**	,593**	,501**	,569**	,452**	,473**	,662**	,504**	1
	Sig. (2-tailed)												
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari Tabel 4.5, untuk P1 nilai koreasinya adalah 0,527 dengan probabilitas korelasi [sig. (2-tailed)] sebesar 0,001 sehingga item instrumen nomor 1 adalah valid, karena nilai probabilitas korelasi [sig.(2-tailed) < dari taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pertanyaan nomer 1 adalah valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3. Begitu pula untuk pertanyaan-pertanyaan nomor 2 sampai dengan nomor 11. Hal ini menunjukkan bahwa setiap nomor pada kuesioner tersebut adalah valid.

#### 4.3.1.2 Uji Reliabilitas

Berikut hasil dari uji reliabilitas kuesioner pasien menggunakan *software* SPSS.

Tabel 4.6

Tabel Uji Reliabilitas

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	11

Berdasarkan perhitungan diatas, nilai alpha cronbach adalah 0,760. Nilai alpha cronbach dari uji reliabilitas memiliki nilai lebih besar 0,6. Artinya alat tes yang digunakan berupa kuesioner dengan atribut-atribut pelayanan dalam kuesioner yang diberikan kepada pasien untuk menghitung nilai *Customer Engagement* sudah *reliable*. *Reliable* berarti tingkat konsistensi, keakuratan dan daya prediksi pada kuesioner yang sudah baik.

#### 4.3.2 Pengujian Kuesioner Karyawan Poliklinik

Kuesioner karyawan poliklinik UB adalah kuesioner yang diuji berikutnya untuk mengetahui nilai uji validitas dan uji reliabilitasnya.

##### 4.3.2.1 Uji Validitas

Berikut hasil dari uji validitas kuesioner karyawan menggunakan *software* SPSS.

Tabel 4.7  
Hasil Uji Validitas Kuesioner Karyawan Poliklinik UB

**Correlations**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	TOTAL
P1													
Pearson Correlation		,654**	,724**	,264	,579**	,428*	,537**	,506**	,478**	,398*	,281	,469**	,754**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,159	,001	,018	,002	,004	,007	,029	,133	,009	,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P2	,654**												
Pearson Correlation			,681**	,215	,471**	,443*	,396*	,464**	,375*	,357	,362*	,380*	,694**
Sig. (2-tailed)			,000	,255	,009	,014	,030	,010	,041	,053	,049	,039	,000
N			30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P3	,724**	,681**											
Pearson Correlation				,100	,469**	,359	,409*	,497**	,355	,494**	,221	,503**	,689**
Sig. (2-tailed)				,599	,009	,051	,025	,005	,055	,006	,241	,005	,000
N				30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P4	,264	,215	,100										
Pearson Correlation					,639**	,376*	,384*	,445*	,173	,153	,698**	,478**	,590**
Sig. (2-tailed)					,000	,041	,036	,014	,361	,419	,000	,008	,001
N						30	30	30	30	30	30	30	30
P5	,579**	,471**	,469**	,639**									
Pearson Correlation						,671**	,402*	,587**	,405*	,410*	,647**	,623**	,821**
Sig. (2-tailed)						,000	,028	,001	,026	,025	,000	,000	,000
N							30	30	30	30	30	30	30
P6	,428*	,443*	,359	,376*	,671**								
Pearson Correlation							,339	,514**	,511**	,425*	,240	,319	,668**
Sig. (2-tailed)							,067	,004	,004	,019	,201	,085	,000
N							30	30	30	30	30	30	30
P7	,537**	,396*	,409*	,384*	,402*	,339							
Pearson Correlation								,371*	,485**	,363*	,333	,244	,629**
Sig. (2-tailed)								,044	,007	,049	,073	,193	,000
N								30	30	30	30	30	30
P8	,506**	,464**	,497**	,445*	,587**	,514**	,371*						
Pearson Correlation									,646**	,633**	,512**	,432*	,785**
Sig. (2-tailed)									,000	,000	,004	,017	,000
N									30	30	30	30	30
P9	,478**	,375*	,355	,173	,405*	,511**	,485**	,646**					
Pearson Correlation										,659**	,361*	,404*	,704**
Sig. (2-tailed)										,000	,050	,027	,000
N										30	30	30	30
P10	,398*	,357	,494**	,153	,410*	,425*	,363*	,633**	,656**				
Pearson Correlation											,315	,346	,653**
Sig. (2-tailed)											,090	,061	,000
N											30	30	30
P11	,281	,362*	,221	,698**	,647**	,240	,333	,512**	,361*	,315			
Pearson Correlation												,731**	,682**
Sig. (2-tailed)												,000	,000
N												30	30
P12	,469**	,380*	,503**	,478**	,623**	,319	,244	,432*	,404*	,346	,731**		
Pearson Correlation													,713**
Sig. (2-tailed)													,000
N													30
TOTAL	,754**	,694**	,689**	,590**	,821**	,668**	,629**	,785**	,704**	,653**	,713**		
Pearson Correlation													
Sig. (2-tailed)													
N													

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari Tabel 4.7 di atas, untuk P1 nilai korelasinya adalah 0,754 dengan probabilitas korelasi [sig. (2-tailed)] sebesar 0,001 sehingga item instrumen nomor 1 adalah valid, karena nilai probabilitas korelasi [sig.(2-tailed) < dari taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pertanyaan nomer 1 adalah valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3. Begitu pula untuk pertanyaan-pertanyaan nomor 2 sampai dengan nomor 12. Hal ini menunjukkan bahwa setiap nomor pada kuesioner tersebut adalah valid.

#### 4.3.2.2 Uji Reliabilitas

Berikut hasil dari uji reliabilitas kuesioner karyawan menggunakan *software* SPSS.

Tabel 4.8

Tabel Uji Reliabilitas

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	12

Berdasarkan perhitungan diatas, nilai alpha cronbach adalah 0,902. Nilai alpha cronbach dari uji reliabilitas memiliki nilai lebih besar 0,6. Artinya alat tes yang digunakan berupa kuesioner dengan atribut-atribut pelayanan dalam kuesioner yang diberikan kepada karyawan untuk menghitung nilai *Employee Engagement* sudah *reliable*. *Reliable* berarti tingkat konsistensi, keakuratan dan daya prediksi pada kuesioner yang sudah baik.

## 4.4 Analisis Human Sigma

### 4.4.1 Hasil Perhitungan Nilai *Customer Engagement*

Untuk menghitung nilai CE adalah dengan mengurutkan nilai rata-rata dari tiap pelanggan dari yang terkecil sampai yang terbesar.

Tabel 4.9  
Tabel Nilai *Customer Engagement*

NO	TOTAL	RATA-RATA	NO	TOTAL	RATA-RATA	NO	TOTAL	RATA-RATA	NO	TOTAL	RATA-RATA	NO	TOTAL	RATA-RATA
1	23	2,091	21	33	3,000	41	36	3,273	61	38	3,455	81	40	3,636
2	25	2,273	22	33	3,000	42	36	3,273	62	38	3,455	82	40	3,636
3	26	2,364	23	33	3,000	43	36	3,273	63	38	3,455	83	40	3,636
4	27	2,455	24	33	3,000	44	36	3,273	64	38	3,455	84	40	3,636
5	27	2,455	25	33	3,000	45	36	3,273	65	38	3,455	85	40	3,636
6	28	2,545	26	33	3,000	46	36	3,273	66	38	3,455	86	41	3,727
7	28	2,545	27	34	3,091	47	36	3,273	67	38	3,455	87	41	3,727
8	29	2,636	28	34	3,091	48	37	3,364	68	38	3,455	88	41	3,727
9	29	2,636	29	34	3,091	49	37	3,364	69	38	3,455	89	42	3,818
10	30	2,727	30	34	3,091	50	37	3,364	70	39	3,545	90	42	3,818
11	31	2,818	31	34	3,091	51	37	3,364	71	39	3,545	91	42	3,818
12	31	2,818	32	34	3,091	52	37	3,364	72	39	3,545	92	42	3,818
13	31	2,818	33	35	3,182	53	37	3,364	73	39	3,545	93	42	3,818
14	31	2,818	34	35	3,182	54	37	3,364	74	39	3,545	94	43	3,909
15	31	2,818	35	35	3,182	55	37	3,364	75	39	3,545	95	43	3,909
16	32	2,909	36	35	3,182	56	37	3,364	76	39	3,545	96	44	4,000
17	32	2,909	37	35	3,182	57	37	3,364	77	39	3,545	97	44	4,000
18	32	2,909	38	35	3,182	58	38	3,455	78	39	3,545	98	44	4,000
19	32	2,909	39	36	3,273	59	38	3,455	79	40	3,636	99	45	4,091
20	33	3,000	40	36	3,273	60	38	3,455	80	40	3,636	100	48	4,364
TOTAL		329,545				MEAN		3,295						

Dari Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata dari ke 100 data tersebut adalah 3,295 dan posisi nilai mean tersebut terletak pada data ke 47 dan 48. Berikutnya dilakukan perhitungan dengan menghitung nilai *Customer Engagement* dibawah ini untuk mengetahui rumus yang akan dipakai dalam menghitung nilai human sigma.

$$CE \text{ persentil} = 47,5/100 = 0,475 \text{ atau } 47,5\%$$

#### 4.4.2 Hasil Perhitungan Nilai *Employee Engagement*

Untuk menghitung nilai EE adalah dengan mengurutkan nilai rata-rata dari tiap karyawan dari yang terkecil sampai yang terbesar.

Tabel 4.10  
Tabel Nilai *Employee Engagement*

NO	TOTAL	RATA-RATA	NO	TOTAL	RATA-RATA	NO	TOTAL	RATA-RATA
1	28	2,333	11	40	3,333	21	46	3,833
2	30	2,500	12	40	3,333	22	46	3,833

NO	TOTAL	RATA-RATA	NO	TOTAL	RATA-RATA	NO	TOTAL	RATA-RATA
3	31	2,583	13	42	3,500	23	46	3,833
4	34	2,833	14	42	3,500	24	46	3,833
5	36	3,000	15	43	3,583	25	46	3,833
6	36	3,000	16	43	3,583	26	46	3,833
7	38	3,167	17	44	3,667	27	49	4,083
8	39	3,250	18	45	3,750	28	51	4,250
9	40	3,333	19	45	3,750	29	59	4,917
10	40	3,333	20	46	3,833	30	60	5,000
TOTAL		106,417	MEAN		3,547			

Dari Tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata dari ke 30 data tersebut adalah 3,547 dan posisi nilai mean tersebut terletak pada data ke 14 dan 15. Berikutnya dilakukan perhitungan dengan menghitung nilai *Employee Engagement* dibawah ini untuk mengetahui rumus yang akan dipakai dalam menghitung nilai human sigma.

$$EE \text{ persentil} = 14,5/30 = 0,483 \text{ atau } 48,3\%$$

#### 4.4.3 Hasil Perhitungan Nilai *Human Sigma*

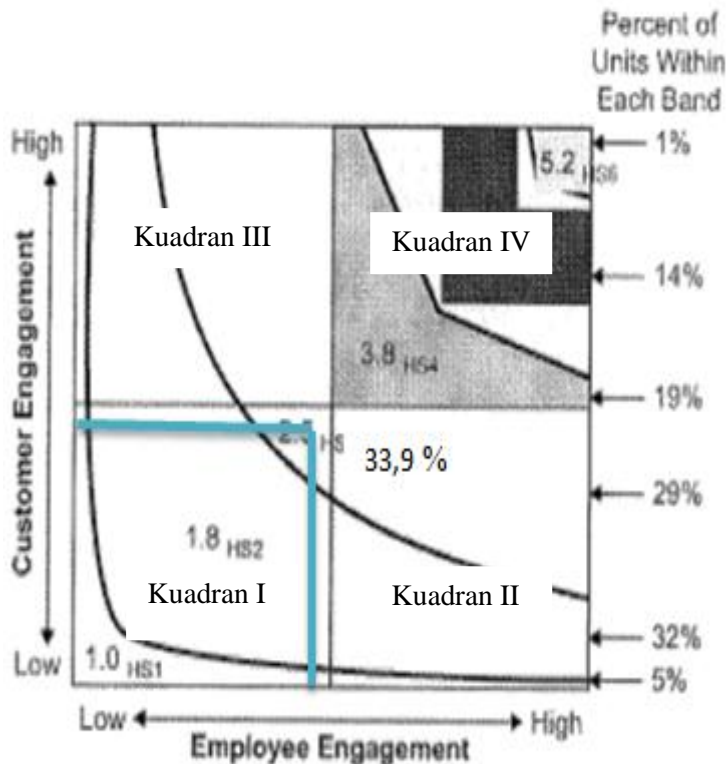
Perhitungan nilai CE dan EE lebih kecil dari 50% , maka perhitungan nilai HS-nya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Human Sigma} &= ((EE \text{ Persentil} \times CE \text{ Persentil})/2)^{0.5} \\ &= ((0,483 \times 0,475)/2)^{0.5} \\ &= 0,339 \text{ atau } 33,9\% \end{aligned}$$

Nilai EE persentil 48,3% dan CE persentil 47,5 % , maka kuadran HS-nya berada pada kuadran 1 dan threshold HS 3. Kondisinya adalah *nonoptimized* atau tidak optimal karena kedua nilai yaitu nilai CE dan EE tidak optimal. Koefisien keuangan yang didapatkan adalah sebesar 2.5 atau dapat dikatakan pada tingkatan menengah/ rata-rata. Interpretasi nilai HS tersebut terhadap posisi kuadran dan nilai threshold dapat dilihat pada Gambar 4.10.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan serta hubungan antara perusahaan dan pasien relatif cukup baik namun peluang perbaikannya masih sangat terbuka, karena hanya bernilai 48,3% dan 47,5% sehingga perbaikan akan menjadi sangat penting untuk perbaikan kinerja perusahaan. Maka perbaikan akan membuat poliklinik untuk fokus pada peningkatan kedua sisi hubungan dengan pasien dan karyawan yaitu dengan peningkatan kualitas pelayanan bagi pasien dan peningkatan dari karyawan yang berkerja di poliklinik UB.





Gambar 4.10 Kuadran dan nilai HS

## 4.5 Analisis Dimensi Ikatan Emosional

### 4.5.1 Dimensi Pelanggan

Seperti yang telah dijelaskan pada bab 2 diatas bahwa untuk menghasilkan suatu ikatan emosional antara pelanggan dan perusahaan terdapat 4 dimensi yang harus dilalui, berikut analisis keempat dimensi tersebut pada pasien poliklinik UB.

#### 4.5.1.1 Dimensi *Confidence*

Dari penjelasan sebelumnya, diketahui bahwa yang dimaksud dengan kepercayaan atau *confidence* merupakan landasan utama dari pembentukan ikatan emosional dan kepuasan pelanggan. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat kepercayaan pelanggan adalah pada nomor 1 sampai 5, berikut perhitungan nilai rata-rata kelima nomor tersebut.

Tabel 4.11

Tabel Nilai Rata-Rata Dimensi *Confidence*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
CONFIDNC1	100	2	5	351	3,51	,674
CONFIDNC2	100	2	5	338	3,38	,722
CONFIDNC3	100	1	5	368	3,68	,790
CONFIDNC4	100	1	5	347	3,47	,758
CONFIDNC5	100	2	5	333	3,33	,726
Valid N (listwise)	100					

Dari perhitungan Tabel 4.11 diatas, didapat rata-rata untuk pertanyaan nomor 1 sampai 5 adalah sebesar 3,474. Hal ini menunjukkan bahwa pada dimensi *confidence* Poliklinik dilihat dari sudut pandang pelanggan tergolong cukup baik, yang pada artinya sebagian besar pasien merasa percaya kepada poliklinik sebagai penyedia layanan kesehatan. Nilai tertinggi didapat pada pertanyaan 3 yaitu pasien akan merekomendasikan poliklinik ke masyarakat umum. Hal ini sangat positif terhadap poliklinik karena pelanggan secara tidak langsung akan mempromosikan keberadaan poliklinik UB.

#### 4.5.1.2 Dimensi *Integrity*

Dari penjelasan sebelumnya, setelah dimensi *confidence*, dimensi berikutnya adalah dimensi *integrity*. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat integritas pelanggan adalah pada nomor 6 dan 7, berikut perhitungan nilai rata-rata kedua nomor tersebut.

Tabel 4.12  
Tabel Nilai Rata-Rata Dimensi *Integrity*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
INTEGRITY6	100	2	5	346	3,46	,626
INTEGRITY7	100	1	5	318	3,18	,821
Valid N (listwise)	100					

Dari perhitungan Tabel 4.12 diatas, didapat rata-rata untuk pertanyaan nomor 6 dan 7 adalah sebesar 3,320. Hal ini menunjukkan bahwa pada dimensi *integrity* Poliklinik dilihat dari sudut pandang pelanggan tergolong cukup baik, yang pada artinya sebagian besar pasien merasa diperlakukan secara adil dan poliklinik dapat menyelesaikan permasalahan dan keluhan kesehatan pelanggan dengan baik.

#### 4.5.1.3 Dimensi *Pride*

Dimensi ketiga untuk menunjukkan kepuasan pelanggan adalah dimensi *pride* atau kebanggaan. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat kebanggaan pelanggan adalah pada nomor 8 dan 9, berikut perhitungan nilai rata-rata kedua nomor tersebut.

Tabel 4.13  
Tabel Nilai Rata-Rata Dimensi *Pride*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
PRIDE8	100	1	5	314	3,14	,888
PRIDE9	100	2	5	337	3,37	,646
Valid N (listwise)	100					

Dari perhitungan Tabel 4.13 diatas, didapat rata-rata untuk pertanyaan nomor 8 dan 9 adalah sebesar 3,255. Hal ini menunjukkan bahwa pada dimensi *pride* Poliklinik dilihat dari sudut pandang pelanggan tergolong cukup baik, yang pada artinya sebagian besar pasien merasa cukup bangga menggunakan poliklinik UB sebagai tempat untuk mengecek kesehatan. Pelanggan yang merasa bangga akan merekomendasikan produk kepada teman dan atau kerabatnya.

#### 4.5.1.4 Dimensi *Passion*

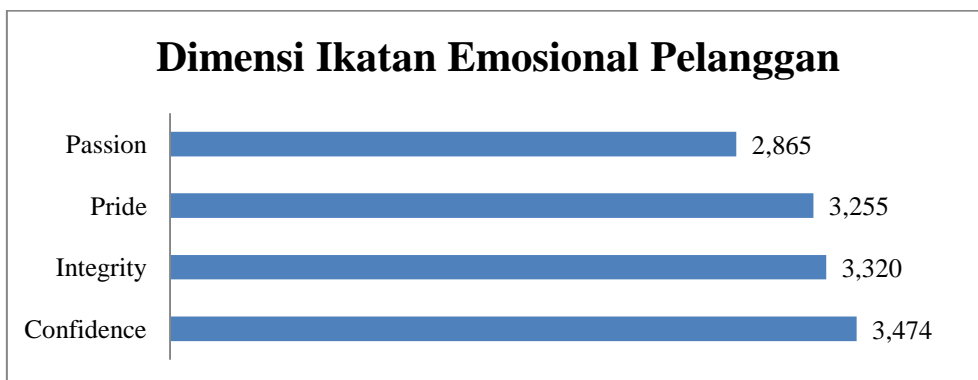
Dimensi terakhir untuk menunjukkan kepuasan pelanggan adalah dimensi *passion*. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat *passion* pelanggan adalah pada nomor 10 dan 11, berikut perhitungan nilai rata-rata kedua nomor tersebut.

Tabel 4.14

Tabel Nilai Rata-Rata Dimensi *Passion*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
PASSION10	100	1	5	293	2,93	,769
PASSION11	100	1	5	280	2,80	1,015
Valid N (listwise)	100					

Dimensi *Passion* menunjukkan hubungan yang tak tergantikan antara pelanggan dan perusahaan, dan kesempurnaan perusahaan dimata pelanggannya. Dari Tabel 4.14, terlihat bahwa rata-rata untuk dimensi *passion* adalah yang terendah dengan nilai 2,865 dibandingkan dengan ketiga dimensi yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa pasien poliklinik belum merasa pelayanan poliklinik adalah bentuk pelayanan yang sempurna untuk mereka dan bukan menjadi pilihan layanan kesehatan yang pertama dan satu-satunya untuk mereka atau yang tak tergantikan. Ini merupakan tantangan besar bagi perusahaan. Di tengah persaingan yang ada poliklinik dituntut untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan sesuai dengan inti dari *Human Sigma* yaitu kepuasan pelanggan yang berkaitan dengan hubungan emosional yang kuat.



Gambar 4.11 Perbandingan nilai pada dimensi ikatan emosional pelanggan

## 4.5.2 Dimensi Karyawan

Seperti yang telah dijelaskan pada bab 2 diatas bahwa untuk menghasilkan suatu ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan terdapat 4 dimensi yang harus dilalui, berikut analisis keempat dimensi tersebut pada pasien poliklinik UB.

### 4.5.2.1 Dimensi *What do I get sebagai Basic Need*

Dari penjelasan sebelumnya, diketahui bahwa yang dimaksud dengan kebutuhan dasar atau *basic need* merupakan landasan utama dari pembentukan ikatan emosional karyawan dengan perusahaan. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dari perusahaan untuk melaksanakan tugasnya adalah pada nomor 1 dan 2, berikut perhitungan nilai rata-rata kedua nomor tersebut.

Tabel 4.15

Tabel Nilai Rata-Rata Dimensi *What Do I Get*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
IGET1	30	2	5	120	4,00	,830
IGET2	30	2	5	111	3,70	,952
Valid N (listwise)	30					

Kedua pertanyaan pada Tabel 4.15 di atas menunjukkan apakah karyawan mengetahui apa yang menjadi tanggung jawab dan kewajiban mereka, dan apakah fasilitas untuk mereka mengerjakan pekerjaan telah dipenuhi oleh perusahaan. Rata-rata nilai yang didapat oleh karyawan dari dimensi kebutuhan dasar ini cukup tinggi, yaitu 3,850. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan deskripsi yang jelas kepada karyawan mengenai kewajiban mereka dan sebagian besar karyawan telah merasa mengetahui dan paham akan kewajiban mereka.

### 4.5.2.2 Dimensi *What do I give sebagai Individual Contribution*

Dari penjelasan sebelumnya, setelah dimensi *basic need*, dimensi berikutnya adalah dimensi *individual contribution*. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat kontribusi dari tiap karyawan adalah pada nomor 3 sampai nomor 6, berikut perhitungan nilai rata-rata keempat nomor tersebut.

Tabel 4.16  
Tabel Nilai Rata-Rata Dimensi *What Do I Give*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
IGIVE3	30	2	5	117	3,90	,803
IGIVE4	30	1	5	82	2,73	,944
IGIVE5	30	1	5	94	3,13	,860
IGIVE6	30	2	5	105	3,50	,777
Valid N (listwise)	30					

Dimensi ini menunjukkan apakah karyawan dapat memberikan kinerja terbaik mereka untuk perusahaan dan apakah mereka merasa telah memberikan kontribusi yang berharga untuk perusahaan. Dari nilai rata-rata yang didapat dari Tabel 4.16, yaitu 3.315 menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh karyawan menurut persepsi karyawan sudah cukup baik. Dari dimensi ini juga ditunjukkan seberapa besar peran atasan dalam mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Dari tabel di atas terlihat nilai terendah berada pada nomor 4, yaitu untuk pertanyaan dalam 7 hari terakhir, saya mendapat pujian/apresiasi atas hasil kerja saya. Dalam hal ini, atasanlah yang lebih memegang peranan untuk memotivasi karyawan agar mampu bekerja lebih baik. Karena memang sudah menjadi fungsi atasan untuk menjembatani antara kebutuhan perusahaan dan karyawan. Selain itu, atasan juga harus mampu meningkatkan pengembangan diri karyawannya, dengan cara awal yaitu menanyakan perkembangan mereka dalam bekerja dan mengkritik atau memberi masukan maupun memuji hasil kerja mereka agar para karyawan mengetahui apakah yang mereka kerjakan selama ini memuaskan atau tidak. Perusahaan harus memiliki sistem evaluasi kerja bagi karyawan agar karyawan selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

#### 4.5.2.3 Dimensi *Do I Belong* sebagai *Teamwork*

Dari penjelasan sebelumnya, dimensi ketiga adalah dimensi *teamwork*. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat kerja sama dalam tim karyawan adalah pada nomor 7 sampai nomor 10, berikut perhitungan nilai rata-rata keempat nomor tersebut.

Tabel 4.17  
Tabel Nilai Rata-Rata Dimensi *Do I Belong*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
IBELONG7	30	2	5	101	3,37	,850
IBELONG8	30	1	5	105	3,50	,820
IBELONG9	30	1	5	116	3,87	1,042
IBELONG10	30	3	5	124	4,13	,730
Valid N (listwise)	30					

Dari Tabel 4.17 terlihat bahwa nilai rata-rata untuk dimensi *do i belong* sebagai *teamwork* adalah sebesar 3,717. Nilai ini cukup tinggi, dianggap bahwa kerjasama antar karyawan sebagai sebuah tim sudah cukup baik. Pertanyaan nomor 10 menjadi nilai tertinggi, menunjukkan bahwa telah tercipta hubungan yang baik antar karyawan dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan. Selain itu dari pertanyaan nomor 8 menjelaskan bahwa misi perusahaan juga membuat peran karyawan menjadi amat penting sehingga mereka merasa pekerjaan mereka memang sangat dibutuhkan. Nilai terendah dihasilkan oleh nomor 7, yaitu dalam pekerjaan, pendapat saya ikut diperhitungkan. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan mendapatkan hak untuk mengeluarkan pendapat mereka ketika bekerja dan cukup diperhitungkan, namun hal ini tidak dirasakan oleh semua karyawan, namun hal tersebut masih dalam tahap yang wajar.

Dari analisa pertanyaan nomor 7 sampai nomor 10 dapat disimpulkan bahwa faktor lingkungan dan rekan kerja termasuk atasan memang memberikan peranan penting dalam pembentukan ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Dari nilai di atas, terlihat bahwa faktor lingkungan dan rekan kerja di poliklinik UB sudah cukup baik. Namun peluang perbaikan untuk meningkatkan nilai diatas masih sangat terbuka. Perusahaan dapat meningkatkan ikatan emosional karyawan dengan cara memberikan apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi, meningkatkan fasilitas karyawan dan lain-lain.

#### 4.5.2.4 Dimensi *How Can We Grow* sebagai *Organic Growth*

Dari penjelasan sebelumnya, dimensi terakhir adalah dimensi *How Can We Grow*. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat perkembangan karyawan adalah pada nomor 11 sampai nomor 12, berikut perhitungan nilai rata-rata keempat nomor tersebut.

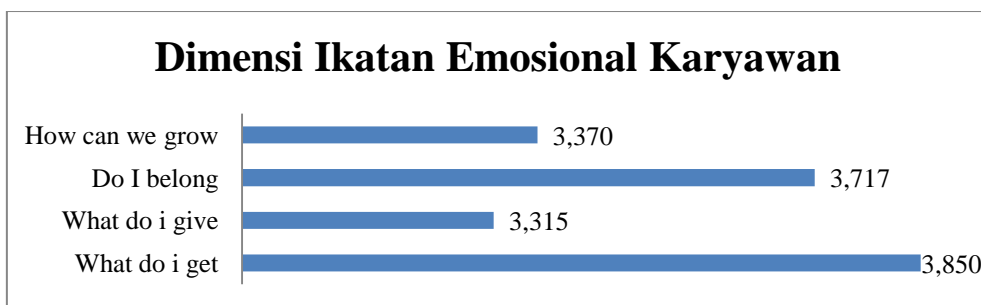
Tabel 4.18  
Tabel Nilai Rata-Rata Dimensi *How Can We Grow*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
WEGROW11	30	2	5	98	3,27	,740
WEGROW12	30	1	5	104	3,47	,973
Valid N (listwise)	30					

Dimensi ini menunjukkan tingkat perkembangan karyawan. Karyawan yang memiliki peluang untuk mengembangkan diri mereka akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Selain itu mereka juga cenderung untuk berpikir lebih kreatif dalam bekerja dan memikirkan bagaimana meningkatkan atau memperbaiki kinerja mereka. Dari

nilai yang terdapat pada Tabel 4.18 di atas, rata-rata yang didapat cukup baik yaitu 3,370. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan memberi kesempatan untuk karyawannya untuk terus berkembang.

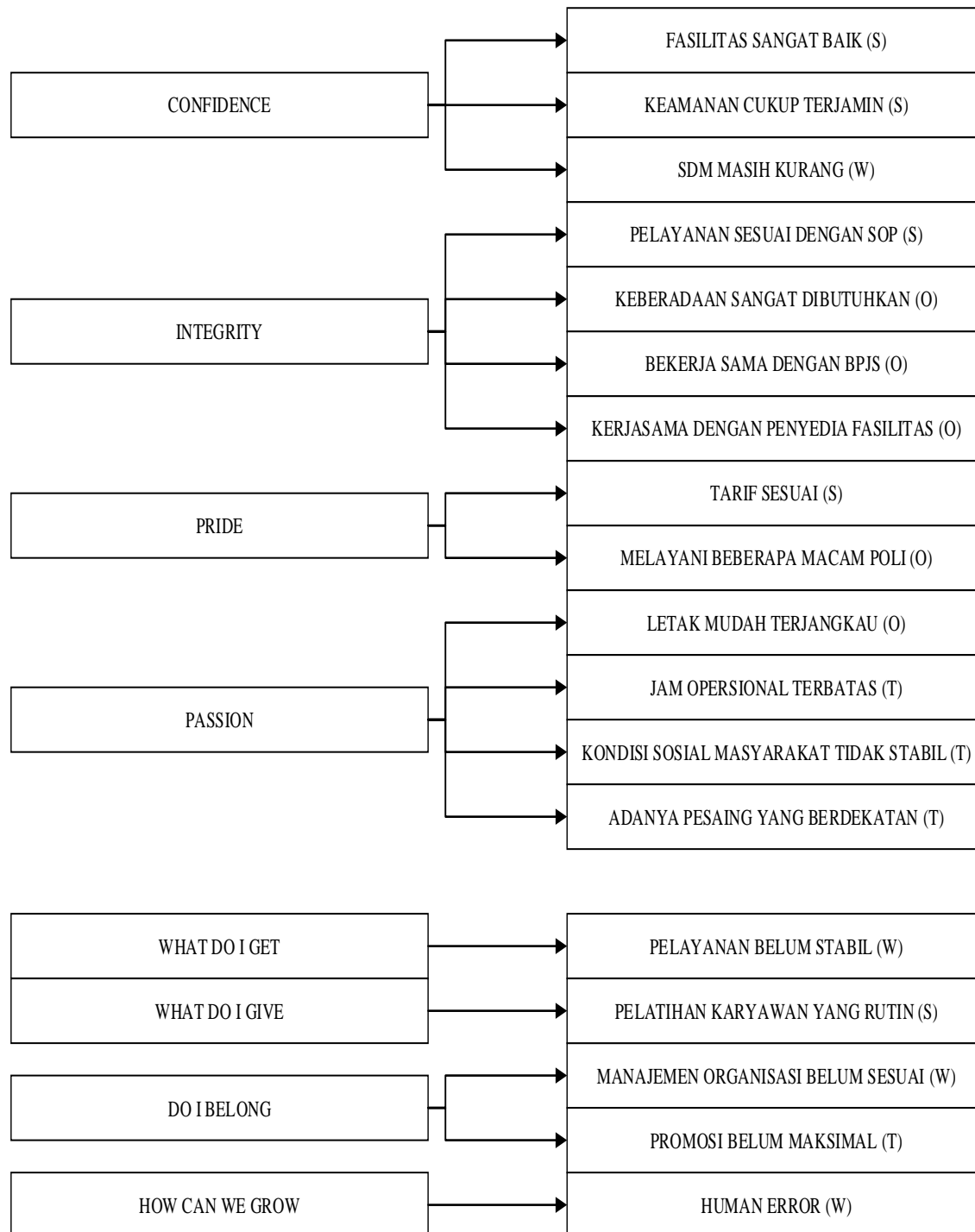
Secara keseluruhan dari hasil kuesioner untuk karyawan dapat dilihat bahwa tiap nomor memiliki nilai rata-rata di atas 3. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki ikatan yang cukup kuat terhadap perusahaan. Dari tiap nilai rata-rata dapat diketahui bahwa, karyawan memiliki pengetahuan yang amat baik terhadap tanggung jawabnya, terlihat dengan nilai pada pertanyaan nomor 1 merupakan nilai rata-rata tertinggi kedua setelah pertanyaan nomor 10 pada kuesioner tersebut. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan antara rekan kerja yang terjalin dengan baik turut berperan serta bagi karyawan untuk memiliki ikatan yang kuat terhadap perusahaan. Namun selain rekan kerja yang baik, kurang didukung dengan atasan yang baik pula. Terlihat pada pertanyaan nomor 4 dengan nilai rata-rata terendah pada dimensi *What do i give*, disini menunjukkan bahwa penghargaan atau pujian terhadap pekerjaan karyawan yang memuaskan kurang diberikan oleh atasannya. Hal tersebut merupakan tanggung jawab atasan untuk memotivasi tiap karyawannya agar dapat selalu memberikan hasil yang memuaskan dalam bekerja. Atasan kurang mampu mengembangkan potensi, memotivasi, bersikap adil, meningkatkan dan mendengarkan pendapat seluruh bawahannya.



Gambar 4.12 Perbandingan nilai pada dimensi ikatan emosional karyawan

#### 4.6 Analisis Kondisi Eksternal dan Internal

Pada tahap ini akan diketahui faktor-faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal yang mempengaruhi dari perkembangan dari Poliklinik UB. Faktor-faktor tersebut didapat dari hasil kuesioner yang diolah untuk mendapatkan nilai dari *Human Sigma*, kemudian hasil tersebut dikaitkan dengan dimensi-dimensi yang ada pada dimensi ikatan emosional karyawan dan pelanggan yang menghasilkan faktor-faktor IFE dan EFE, dan diakhiri oleh strategi SWOT.



Gambar 4.13 Hubungan HS dan strategi SWOT

#### 4.6.1 Analisis Kondisi Internal

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis sebelumnya, dapat dilakukan analisis untuk meringkas dan mengevaluasi data mengenai lingkungan internal perusahaan. Untuk itu perlu dibuat suatu Matriks Evaluasi Faktor Internal atau biasa disebut IFE (*Internal Factor Evaluation*) dengan bobot dari *expert* yang berada pada komite tata usaha ditentukan. Berikut rumusan kekuatan dan kelemahan bagi poliklinik UB berikut matriks IFEnya:



1. kekuatan

a. Fasilitas sangat baik.

Untuk fasilitas dari Poliklinik UB sendiri sudah sangat baik dari gedung baru, ruang tunggu yang bersih, dan alat-alat pendukung operasional yang masih sangat baik. Hal ini dibuktikan pada hasil kuesioner pelanggan pada dimensi *confidence* memiliki nilai paling tinggi dari dimensi yang lain yaitu dengan nilai 3,474 dimana pelanggan merasa baik terhadap sarana yang diberikan.

b. Pelayanan sesuai dengan SOP

Calon pasien ketika datang dari awal pendaftaran sampai pengambilan obat jika ada sudah sesuai dengan prosedur yang dibuat perusahaan. Pelanggan menghabiskan rata-rata waktu antara 30 menit samapai 90 menit di poliklinik UB. Pelanggan akan mendaftar terlebih dahulu, menunggu di ruang tunggu, melakukan cek medis, mendapatkan pelayanan kesehatan dari dokter, jika ada tinjakan lanjutan akan diarahkan dengan kebutuhan, dan terakhir pengambilan obat jika ada. Hal ini berkaitan dengan dimensi *integrity* pada kuesioner pelanggan dan dimensi *what do i give* pada dimensi kuesioner karyawan.

c. Tarif sesuai

Salah satu kekuatan dari poliklinik UB adalah dengan diterapkannya tarif yang bisa dijangkau oleh semua kalangan. Untuk poliklinik UB menetapkan harga poli umum dari tarif gratis untuk mahasiswa sampai 20 ribu rupiah untuk masyarakat umum, hal ini lebih terjangkau dibandingkan dengan tarif pesaing dengan tarif harga 25 ribu rupiah sampai dengan 30 ribu rupiah. Indikator ini berkaitan dengan dimensi *confidence*.

d. Pelatihan karyawan yang rutin

Pihak perusahaan telah mengatur jadwal rutin dalam pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Hal ini berkaitan dengan semua dimensi pada dimensi kuesioner karyawan.

e. Kenyamanan terjamin

Pasien yang datang untuk berobat akan menerima pelayanan yang baik dari hal kenyamanan, seperti ruang tunggu yang bersih, dokter yang ramah, serta karyawan yang selalu memberikan kesan yang baik terhadap pasien.

## 2. Kelemahan

## a. SDM masih kurang

Saat ini poliklinik UB hanya ada 37 orang karyawan dari direktur sampai staf, sehingga tidak sebanding dengan jumlah pasien yang datang. Untuk tenaga medis ada 10 orang yang menjalankan tugas medis yang terbagi pada poli umum, poli gigi, poli KIA, poli kecantikan, dan poli spesialis. Hal ini tidak sebanding dengan jumlah pelanggan yang datang dengan rata-rata 3000 orang per bulan.

## b. Manajemen organisasi belum sesuai

Dari kuesioner untuk karyawan dapat dilihat bahwa atasan belum memaksimalkan jabatan yang sedang dijalankan terhadap karyawan dibawahnya secara struktur organisasi. Dimensi yang berkaitan adalah dimensi *what do i give* dimana peran atasan sangat penting terhadap keseluruhan organisasi.

## c. Pelayanan belum stabil

Waktu tunggu yang kurang stabil adalah salah satu hal dalam pelayanan poliklinik yang masih naik turun kinerjanya. Hal ini berkaitan dengan rentang waktu yang terlalu jauh dikarenakan petugas medis yang terbatas.

d. *Human error*

Salah identifikasi keluhan pasien bisa disebabkan karena beberapa hal yang dapat mengganggu pelayanan di poliklinik UB. Oleh karena itu, pelatihan adalah hal yang sangat penting yang akan memunculkan peningkatan dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan dimensi *what do i get* dan *what do i give*.

Nilai pada kolom bobot menunjukkan angka persentase tingkat kepentingan faktor tersebut relatif terhadap faktor-faktor yang lain, angka yang lebih besar berarti relatif lebih penting dibanding dengan faktor yang lain. Nilai pada kolom rating diberikan berdasar pada pengaruh faktor tersebut pada pengembangan dari poliklinik UB.

Tabel 4.19  
Tabel Matriks Internal

NO	INTERNAL	BOBOT	BOBOT RELATIF	RATING	SKOR
<b>KEKUATAN</b>					
1	Fasilitas sangat baik	3	0,12	4	0,48
2	Pelayanan sesuai dengan SOP	4	0,16	4	0,64
3	Tarif sesuai	4	0,16	3	0,48
4	Pelatihan karyawan yang rutin	3	0,12	4	0,48
5	Keamanan cukup terjamin	3	0,12	3	0,36
<b>KELEMAHAN</b>					
1	SDM masih kurang	3	0,12	2	0,24

NO	INTERNAL	BOBOT	BOBOT RELATIF	RATING	SKOR
2	Manajemen organisasi belum sesuai	2	0,08	2	0,16
3	Pelayanan belum stabil	1	0,04	2	0,08
4	Human Error	2	0,08	2	0,16
TOTAL		25	1		3,08

Kekuatan yang dianggap paling penting oleh perusahaan adalah mengenai pelayanan sesuai dengan SOP, karyawan menjalankan tugas sesuai dengan apa yang telah ditentukan diawal sehingga para karyawan mengerti untuk menjalankan tugas tersebut. Hal ini sudah terbukti pada kuesioner yang disebarakan ke karyawan bahwa mereka mengerti apa yang diharapkan perusahaan terhadap para karyawannya. Dan kekuatan ini dimanfaatkan benar oleh perusahaan.

Kelemahan yang ada adalah pelayanan yang belum stabil, dibuktikan oleh nilai CE yang masih dibawah 50%. Sehingga para pasien merasa belum puas terhadap pelayanan poliklinik. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan kinerja dari pelayanan yang mereka berikan terhadap para pasiennya.

#### 4.6.2 Analisis Kondisi Eksternal

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis sebelumnya, dapat dilakukan analisis untuk meringkas dan mengevaluasi data mengenai lingkungan eksternal perusahaan. Untuk itu perlu dibuat suatu Matriks Evaluasi Faktor Eksternal atau biasa disebut EFE ( *External Factor Evaluation*) dengan bobot dari tiap *expert* yang berada pada komite tata usaha ditentukan. Berikut rumusan peluang dan ancaman bagi poliklinik UB berikut matriks EFEnya:

##### 1. Peluang

###### a. Keberadaan sangat dibutuhkan.

Pada Poliklinik UB sebagian besar yang datang adalah mahasiswa dari Universitas Brawijaya sendiri serta masyarakat umum juga banyak yang datang untuk berobat. Keberadaan yang dibutuhkan ini sesuai dengan dimensi *pride* pada kuesioner pelanggan.

###### b. Poliklinik berkerjasama dengan BPJS

Kerjasama yang telah dibuat akan memudahkan masyarakat yang sudah memiliki kartu BPJS dalam berobat di poliklinik UB, dengan demikian masyarakat tidak perlu khawatir dengan biaya jika terdapat pelayanan medis dengan tarif yang besar.

###### c. Melayani beberapa poli

Adanya beberapa poli pengobatan menjadikan peluang bagi poliklinik UB dalam mengambil suara konsumen, yaitu poli umum, poli gigi, poli jantung, poli mata, dan poli kecantikan.

d. Letak mudah dijangkau

Poliklinik UB berada ditengah kota dengan akses yang mudah untuk mencapainya oleh masyarakat.

e. Kerjasama dengan pihak ketiga untuk fasilitas

Kerjasama ini membuat pihak poliklinik UB mendapat keuntungan dari pihak-pihak terkait sehingga dapat meminimalisir pengeluaran.

2. Ancaman

a. Promosi belum maksimal

Hal ini dikarenakan poliklinik yang merupakan unit kerja dari Universitas Brawijaya sehingga tidak adanya promosi ke masyarakat umum. Sehingga masyarakat akan sulit mendapatkan informasi, baik jenis pelayanan ataupun event-event yang dilakukan oleh poliklinik UB.

b. Jam operasional terbatas

Poliklinik UB menerapkan jam operasional seperti hari kerja, buka jam 07:00 dan tutup pada pukul 16:00 seharusnya untuk pelayanan kesehatan bisa selalu siap dalam 24 jam. Hal ini berkaitan dengan dimensi passion yang menjadi dimensi dengan nilai terkecil dari dimensi kuesioner pelanggan.

c. Kondisi sosial masyarakat tidak stabil

Keadaan masyarakat yang beranekaragam membuat pola keinginan terhadap jasa layanan ikut berubah sepanjang waktu, oleh karena itu perusahaan harus bisa mengikuti dari keinginan masyarakat.

d. Adanya pesaing yang berdekatan

Disekitar poliklinik UB terdapat beberapa tempat layanan kesehatan lainnya yang bisa menjadi ancaman untuk pihak Poliklinik UB. Adapun pesaing yang berdekatan dengan poliklinik UB adalah RS Unisma dan RS Muhammadiyah Malang.

Nilai pada kolom bobot menunjukkan angka persentase tingkat kepentingan faktor tersebut relatif terhadap faktor-faktor yang lain, angka yang lebih besar berarti relatif lebih penting dibanding dengan faktor yang lain. Nilai pada kolom rating diberikan berdasar pada pengaruh faktor tersebut pada pengembangan dari poliklinik UB.

Tabel 4.20  
Tabel Matriks Eksternal

NO	EKSTERNAL	BOBOT	BOBOT RELATIF	RATING	SKOR
<b>PELUANG</b>					
1	Keberadaan sangat dibutuhkan	4	0,167	4	0,667
2	Poliklinik berkerja sama dengan BPJS	3	0,125	4	0,500
3	Melayani beberapa macam poli	3	0,125	3	0,375
4	Letak yang mudah terjangkau	3	0,125	4	0,500
5	Kerjasama dengan pihak penyedia fasilitas	2	0,083	3	0,250
<b>ANCAMAN</b>					
1	Promosi belum maksimal	2	0,083	2	0,167
2	Jam operasional terbatas	3	0,125	2	0,250
3	Kondisi sosial masyarakat tidak stabil	1	0,042	2	0,083
4	Adanya pesaing yang berdekatan	3	0,125	2	0,250
<b>TOTAL</b>		24	1		3,042

Peluang yang dianggap paling penting oleh perusahaan adalah mengenai keberadaannya sangat dibutuhkan baik oleh stakeholder UB ataupun masyarakat umum disekitar. Hal ini akan membuat masyarakat mempunyai pilihan dalam memilih layanan kesehatan yang akan dipakai. Hal ini sudah terbukti pada kuesioner yang disebarkan ke pasien bahwa mereka cukup puas dengan pelayanan dari poliklinik UB dan peluang ini harus bisa dimanfaatkan benar oleh perusahaan.

Dari segi ancaman, poliklinik cukup tanggap terhadap faktor ancaman yang memiliki bobot yang besar seperti adanya pesaing yang berdekatan atau layanan kesehatan. Hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan pada persaingan yang semakin ketat dengan adanya layanan kesehatan lain adalah dengan meyakinkan calon pasien bahwa poliklinik UB akan terus meningkatkan taraf pelayanan dan fasilitas penunjang lainnya.

#### 4.7 Analisis SWOT

Matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* atau dikenal dengan matrik TOWS adalah alat pencocokan yang penting dalam melakukan pengembangan empat tipe strategi. Untuk mendapatkan strategi yang tepat maka perlu dilakukan analisis internal dan eksternal. Hasil analisis eksternal dan internal yang dilakukan sebelumnya, dikombinasikan menggunakan alat bantu matriks TOWS, untuk mendapatkan alternatif strategi usaha. Berikut tabel matriks tows:

Tabel 4.21

Tabel Matriks TOWS

MATRIX TOWS		
	INTERNAL	EXTERNAL
	STRENGTHS	WEAKNESS
	1. Fasilitas sangat baik	1. SDM masih kurang
	2. Pelayanan sesuai dengan SOP	2. Manajemen organisasi belum sesuai
	3. Tarif sesuai	3. Pelayanan belum stabil
	4. Pelatihan karyawan yang rutin	4. Human Error
	5. Keamanan cukup terjamin	
OPPORTUNITY	S-O	W-O
1. Keberadaan sangat dibutuhkan	Melaksanakan sistem dan SOP secara profesional (S2, S4, S5, O2, O3)	Mengoptimalkan fungsi organisasi (W1, W2, O1)
2. Poliklinik berkerja sama dengan BPJS		Meningkatkan program pelatihan SDM (S2, S4, O3)
3. Melayani beberapa macam poli		
4. Letak yang mudah terjangkau		
5. Kerjasama dengan pihak penyedia fasilitas	Memperkuat kerjasama (S1, O1, O2, O5)	
THREATS	S-T	W-T
1. Promosi belum maksimal	Menerapkan strategi harga (S3,, T4)	Penambahan SDM (W1, W3, T3)
2. Jam operasional terbatas		
3. Kondisi sosial masyarakat tidak stabil		
4. Adanya pesaing yang berdekatan		

Berdasarkan hasil analisis matriks internal dan dan eksternal pada poliklinik UB didapatkan rencana strategis meliputi:

1. Strategi pertama, melaksanakan sistem dan standar prosedur secara profesional  
Poliklinik UB harus mampu membuat dan memperbaiki layanan sesuai dengan standar prosedur yang berlaku yaitu dengan melaksanakan sesuai dengan yang telah dijanjikan oleh poliklinik UB kepada pasien dimulai dari pasien datang sampai dengan pasien pulang. Kemudian, penambahan alat monitor seperti cctv akan sangat membantu dalam mengevaluasi prosedur yang diterapkan sudah berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini akan sangat penting untuk diterapkan dalam meningkatkan kualitas pelayanan guna mendapatkan loyalitas pasien atau pelanggan yang datang ke poliklinik UB.
2. Strategi kedua, meningkatkan program pelatihan untuk SDM yang ada  
Hal ini dilakukan untuk mendapatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan tugasnya, seperti forum group discussion untuk mendapatkan kenyamanan berkomunikasi terhadap pasien, kegiatan-kegiatan di luar ruangan untuk meningkatkan kekompakkan, pelatihan medis standar yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pasien yang berkunjung.
3. Strategi ketiga, memperluas pangsa pasar yang ada  
Perencanaan strategi harus sangat dispesifikan agar pangsa pasar yang diinginkan perusahaan tidak salah sasaran, hal ini juga dilihat dari kemampuan poliklinik UB dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Hal utama yang harus dilakukan adalah penentuan target pasar, dengan demikian poliklinik dapat menentukan promosi-promosi yang dapat perlu dilakukan ataupun event-event seperti seminar, cek kesehatan, dan donor darah. Sehingga, masyarakat dapat lebih mengenal poliklinik UB
4. Strategi keempat, memperkuat kerjasama  
Kerjasama terhadap BPJS, penyedia fasilitas, ataupun lembaga lain yang berkaitan dengan pelayanan perlu dipertahankan, karena terdapat peluang besar dari kerjasama yang terjalin dari lembaga-lembaga tersebut. Dengan adanya nota kesepahaman kerjasama tersebut, diharapkan ada keuntungan dari dua belah pihak, seperti contoh kerjasama terhadap instansi penyedia obat-obat, pihak poliklinik ub mendapat obat dengan harga yang sedikit lebih rendah dan pihak penyedia mendapat order yang besar.
5. Strategi kelima, mengoptimalkan fungsi organisasi  
Struktur organisasi merupakan hal utama dalam mengorganisasi aktivitas dan sumber daya manusia yang tersedia agar semua pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Oleh

karena itu, para manager strategis di poliklinik UB harus mampu menganalisa sejauh mana struktur organisasi mendukung strategi perusahaan sehingga peran tersebut dapat menunjukkan bahwa organisasi perusahaan telah berjalan dengan baik.

6. Strategi keenam, meningkatkan kualitas pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan hal yang krusial, hal ini dikarenakan kualitas pelayanan erat sekali dengan hubungannya dengan kepuasan konsumen. Salah satu langkah yang dapat digunakan adalah dengan selalu meminta *feedback* dari pelanggan secara berkala dengan rentang waktu yang kecil, dengan demikian perusahaan tidak harus menunggu waktu yang lama untuk melakukan perubahan ataupun inovasi dari kebutuhan pelanggan.

7. Strategi ketujuh, penambahan SDM

Pihak poliklinik sebaiknya dapat melakukan penambahan SDM dalam melakukan pelayanan, hal ini karena tidak sebandingnya antara jumlah pasien dan jumlah karyawan dari pihak poliklinik UB. Dengan demikian, hal ini dapat mengurangi keluhan pasien terhadap pelayanan yang telah diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, dilakukan perubahan pertanyaan kuesioner untuk lebih memfokuskan penelitian ini pada bentuk *engagement* atau ikatan yang diinginkan dari tujuan penelitian. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dilihat pada Lampiran 1 untuk kuesioner yang dipakai pada penelitian ini dan Lampiran 2 untuk kuesioner baru.