

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA  
RUMAH SAKIT ISLAM SITI RAHMAH PADANG  
DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

**TESIS**

Oleh:

**SUSI RAHMAWATI**

**0821219018**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ANDALAS  
2011**

## Strategi Peningkatan Kinerja Rumah Sakit Islam Siti Rahmah Padang dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

Oleh : Susi Rahmawati

(Dibawah bimbingan Hadril Busudin dan Adila Kasni Astiena)

### ABSTRAK

Penelitian ini adalah penelitian tentang Strategi Peningkatan Kinerja Rumah Sakit Islam Siti Rahmah Padang dengan perspektif *Balanced Scorecard*. Sebagai sebuah inti manajemen strategis, *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yaitu dapat memotivasi personil untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan *total business plan* yang komprehensif, koheren dan terukur. Tujuan penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja, menentukan posisi rumah sakit, alternatif strategi dan strategi terpilih peningkatan kinerja bagi Rumah Sakit Islam Siti Rahmah.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan analisis data primer dan sekunder. Informan adalah para penentu kebijakan di manajemen Rumah Sakit Islam Siti Rahmah Padang, melalui wawancara mendalam dan *Concensus Decision Making Group* (CDMG), dilaksanakan bulan Januari 2011. Hasil CDMG dievaluasi menggunakan SWOT dengan kerangka *Balanced Scorecard*, setelah itu dilakukan pembobotan dengan menggunakan IFE, EFE dan TOWS matriks, kemudian dilakukan analisa *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan strategi terpilih.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi Rumah Sakit Islam Siti Rahmah pada matriks TOWS ada pada *Future quadrant* dan pada matriks IE berada di kotak sel V *Hold and Maintain*. Dari hasil tersebut maka ditetapkan strategi adalah *market penetration* dan *product development*. Dengan menggunakan QSPM didapatkan alternatif strategi terpilih yaitu memberikan pelatihan komunikasi dan pendidikan pelatihan berkelanjutan kepada seluruh karyawan RSI Siti Rahmah dan membuat sistem paket operasi dan rawatan.

Direkomendasikan kepada pihak manajemen Rumah Sakit Islam Siti Rahmah Padang agar melakukan sosialisasi perencanaan strategis yang telah dibuat kepada seluruh karyawan, memperkuat fungsi manajemen terutama pimpinan puncak, membuat perencanaan kerja yang terarah di semua unit, mengelola Sumber Daya Manusia dengan memberikan pelatihan dan pendidikan serta kesejahteraan yang lebih baik, membuat *forecasting* (peramalan) pengadaan peralatan, melakukan audit keuangan dengan auditor independen (kantor akuntan publik), dan membuat ikatan kerjasama dengan pemasok untuk mendukung kelancaran pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Islam Siti Rahmah.

Daftar Bacaan : 48 (1996-2010)

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Pelayanan kesehatan paripurna adalah pelayanan kesehatan yang meliputi promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif (UU No.44, 2009). Jadi sebuah rumah sakit juga bisa memberikan pelayanan yang bersifat promotif dan preventif di samping pengobatan kuratif dan rehabilitatif.

Pelayanan manajemen rumah sakit pada saat ini merupakan bentuk upaya pelayanan kesehatan yang bersifat sosio-ekonomi, yaitu suatu usaha yang walau bersifat sosial namun diusahakan agar bisa mendapat surplus keuangan dengan cara pengelolaan yang profesional dengan memperhatikan prinsip-prinsip ekonomi (Djojodibroto,1997). Walaupun memiliki misi sosial, dalam menunjang operasional sehari-hari, rumah sakit dituntut juga untuk mempunyai kinerja keuangan yang baik.

Sebagai pemberi pelayanan kesehatan kepada masyarakat, rumah sakit yang terdiri dari berbagai macam profesi harus memberikan pelayanan yang profesional. Pemberi pelayanan kesehatan yang profesional akan memperhatikan mutu dalam pelayanan, dimana mutu tersebut sangat tergantung pada mutu sistem manajemen dan organisasi rumah sakit. Proses pelayanan dan hasil pelayanan yang bermutu dipengaruhi oleh input (struktur, sumber daya) yang dimiliki rumah

sakit. Peningkatan mutu struktur dan proses pelayanan akan meningkatkan mutu hasil berupa output dan outcome (Wijono,2008). Pada dasarnya prinsip manajemen rumah sakit sama dengan prinsip manajemen institusi lainnya yaitu melalui perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan (Djojodibroto,1997).

Pesatnya pertumbuhan rumah sakit di Indonesia menyebabkan timbulnya kompetisi antara rumah sakit sehingga setiap rumah sakit perlu mengembangkan kiat-kiat strategis, agar dapat bersaing dan memenangkan persaingan. Dengan perubahan yang cepat seiring dengan deregulasi, debirokrasi, dan adanya globalisasi langsung atau tidak langsung akan memberikan tantangan bagi manajemen rumah sakit, tantangan tersebut antara lain adalah adanya perubahan lingkungan yang terjadi sangat cepat dan sukar diduga, sehingga diperlukan kepekaan dan pola pikir yang rasional dan ekonomis terhadap peluang yang semakin sempit, hambatan yang akan ditemui, dan semakin banyaknya saingan dalam berusaha (Sabarguna, 2004).

Perencanaan strategis merupakan kesepakatan kerangka kerja untuk keputusan saat ini yang mempunyai implikasi jangka panjang, sedangkan perencanaan operasional merupakan kerangka kerja yang menghasilkan keputusan berdampak jangka pendek. Sistem strategi mempunyai pengaruh yang nyata dalam operasional, dan secara khusus memberikan dasar untuk kegiatan dan alternatif kebijakan bagi manajemen untuk membuat keputusan.

Dalam membuat sebuah keputusan diperlukan sebuah perencanaan. Perencanaan strategik memperhitungkan langkah-langkah yang akan diambil oleh

## BAB VIII

### PENUTUP

#### 8.1. Kesimpulan

Pada bab sebelumnya, diketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja RSI Siti Rahmah Padang dengan perspektif *Balanced Scorecard* maka berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Kekuatan RSI Siti Rahmah adalah dari segi modal, pertumbuhan rasio keuangan yang semakin baik, lokasi RSI SR yang jauh dari garis pantai dan berada di zona kuning tsunami, perusahaan yang kerjasama, peralatan kedokteran yang canggih dan lengkap, bangunan tidak bertingkat, proses pengadaan peralatan medis dan penunjang medis, tenaga spesialis dan sub spesialis tertentu yang cukup ternama, jumlah SDM cukup lengkap dan akreditasi penuh 5 bidang pelayanan.
2. Kelemahan RSI Siti Rahmah adalah belum adanya perencanaan anggaran sistem pencatatan transaksi dan laporan keuangan belum jelas dan teratur, belum adanya kebijakan tentang sistem diskon, piutang yang tidak tertagih, campur tangan yayasan yang cukup dominan dalam sistem dan transaksi keuangan, belum adanya kontrak kerjasama dengan pemasok, Sistem Informasi Manajemen (SIM) RS belum terintegrasi dengan baik, unit laundry dan gizi belum berfungsi dan beroperasi secara optimal, jumlah tenaga dokter tetap masih sedikit, tidak adanya ketetapan dari RSI

## DAFTAR PUSTAKA

- Abimanyu,Rinto,2007. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat di RSIA Hermina Bogor tahun 2007,Tesis.Universitas Indonesia, Jakarta.
- Achmadi, 2008, Perencanaan Starategis Rumah Sakit Port Medical Center Tahun 2009-2013 dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Tesis,Universitas Indonesia, Jakarta.
- Adikoesoemo, Suparto. 1997, Manajemen Rumah Sakit. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta. 1997
- Aditama Y, Tjandra . 2002, Manajemen Administrasi Rumah Sakit, Universitas Indonesia. 2002
- Amin Wijaya. 2004, Manajemen Strategik (suatu pengantar), Harvarindo, Jakarta.
- Amirullah, H. Rindyah. 2002, Pengantar Manajemen. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Anatan, Lina. 2008. *Service Excellence Competing Through Competitiveness*, Alfabeta, Bandung.
- Bakti,Rahardjo Soedipo RM, 2004, Analisis Kinerja Pelayanan Rumah Sakit tahun 2001-2003 dengan Memakai Pendekatan Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Cianjur, Tesis. Universitas Indonesia,Jakarta.
- Beamish,Rice Hubbard. 2008, *Strategic Management, thinking Analysis Action*. Pearson Education Australia.