



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**STRATEGI PENGELOLAAN RUMAH SAKIT MEILIA
DALAM MENINGKATKAN KINERJANYA**

TESIS

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
INDAH DEWI PUSPITA
55114310011

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2016**



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**STRATEGI PENGELOLAAN RUMAH SAKIT MEILIA
DALAM MENINGKATKAN KINERJANYA**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
INDAH DEWI PUSPITA
55114310011

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2016**



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

ABSTRACT

This Research study is about strategic planning of Meilia Hospital using balanced scorecard approach. The scope of this research includes internal and external environment analysis, determination of alternative strategy and determination of chosen alternative strategy of formulated using balance scorecard approach.. The type of research conducted is Quantitative Description method in which the secondary data is obtained from BPS, annual secretary report data of Meilia Hospital. The primary data was obtained thru CDMG (Consensus Decision Making Group), where variables of main strategic factor for Meilia Hospital were found. The strategic technical structure were done in three phase, for the first Input Stage which consist of environmental analysis with balanced scorecard perspective, evaluation of factor using EFE (External Factor Evaluation) and IFE (Internal Factor Evaluation). For the second Matching Stage which consists of determination of long term objective of Meilia Hospital and determination of alternative strategy using matrix SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threat) and matrix IE (Internal-External) and Decision Stage which consists of determination of chosen strategy of Meilia Hospital, followed by the development of chosen strategy using balanced scorecard approach on the four perspective. The strategy development include strategy aim, lag indicator, lead indicator, measurement, strategy initiative, program and responsibility. This research study conclude that the strategy for Meilia hospital is market penetration and product development. This research study suggest Meilia Hospital to open new market based on the change and power it has.

Keywords: Internal and external Factor Analysis, Strategy Planning, Balanced Score Card.

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

ABSTRAK

Penelitian ini tentang perencanaan strategi rumah sakit Meilia dengan pendekatan *balanced scorecard*. Ruang lingkup penelitian ini meliputi analisis lingkungan internal eksternal, menentukan alternatif strategi dan menetapkan alternatif strategi terpilih yang sesuai bagi posisi rumah sakit Meilia. Kemudian strategi terpilih ini dirumuskan dengan pendekatan *balanced Scorecard*. Jenis penelitian yang dilakukan adalah metode Kuantitatif Deskriptif dimana data sekunder diperoleh dari BPS (Badan Statistik Pusat), data laporan sekretaris Medik. Data primer dilakukan melalui CDMG (Consensus Decision Making Group) didapatkan variabel - variabel yang menjadi faktor strategi bagi rumah sakit Meilia. Teknik penyusunan strategi dilakukan dengan tiga tahapan. Tahap pertama Input Stage meliputi analisis lingkungan dengan perspektif *balanced scorecard*, evaluasi faktor dengan menggunakan EFE (*Exsternal Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*). Tahap kedua Matching Stage meliputi penetapan tujuan jangka panjang rumah sakit Meilia dan menentukan alternatif strategi dengan menggunakan matrik SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threath*) and matrix IE (*Internal-Exsternal*) dan (*Decision Stage*) meliputi penetapan strategi terpilih rumah sakit Meilia, kemudian strategi terpilih ini dikembangkan dengan pendekatan *balanced scorecard* pada empat perspektif. Pengembangan strategi meliputi sasaran strategi, ukuran hasil, ukuran pemicu, tolak ukur, kebijakan/inisiatif strategik, program dan penanggung jawab. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi yang terbaik untuk rumah sakit Meilia adalah penetrasi pasar dan pengembangan layanan kesehatan (*product development*). Direkomendasikan bagi rumah sakit meilia adalah membuka pasar baru berdasarkan peluang dan kekuatan yang di milikinya.

Kata kunci : Analisa faktor internal dan eksternal, Perencanaan Strategi, *Balanced Scorecard*.

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Strategi Pengelolaan Rumah Sakit Meilia dalam
Meningkatkan Kinerja
Bentuk Tesis : Kuantitatif
Nama : Indah Dewi Puspita
NIM : 5511 4310 011
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 31 Juli 2016

Mengesahkan
Pembimbing



(Prof. Dr. Masyhudzulhak Djamil, SE., MM.)

U N I V E R S I T A S

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen

MERCU BUANA



(Proff. Dr. Didik J. Rachbini.)



(Dr. Augustina Kurniasih, ME.)



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Strategi Pengelolaan Rumah Sakit Meilia dalam Meningkatkan Kinerja
Bentuk Tesis : Kuantitatif
Nama : Indah Dewi Puspita
NIM : 5511 4310 011
Program : Magister Manajemen
Tanggal :

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 23 Juni 2016



(Indah Dewi Puspita)



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT serta atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Proposal Tesis yang berjudul: Strategi Pengelolaan Rumah Sakit Meilia Dalam Meningkatkan Kinerja.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mengikuti sidang tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian proposal tesis ini, dan secara khusus penulis menyampaikan terima kasih kepada Prof. Dr. Masyhudzulhak Djamil, SE., MM., sebagai dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan tesis ini dari awal hingga tesis ini dapat diselesaikan. Penulis juga berterimakasih kepada Dr. Ahmad Hidayat Sutawidjaya, SE., M.Com., M. Phil., DBA., selaku Ketua dan Penguji pada Ujian Tesis, Prof. Dr. Didik J. Rachbini, sebagai Direktur Program Pasca Sarjana, beserta segenap jajarannya yang telah berupaya meningkatkan lingkungan Fakultas yang nyaman bagi para Mahasiswa.

Tak lupa penulis berterimakasih kepada Ketua Program Studi Dr. Augustina Kurniasih, ME. Demikian juga penulis menyampaikan terimakasih kepada seluruh dosen dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen, termasuk rekan-rekan mahasiswa yang telah menaruh simpati dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Akhirnya penulis mengucapkan terimakasih kepada keluarga, yang dengan penuh kasih sayang dan kesabarannya mendorong penulis untuk menyelesaikan karya ilmiah ini. Kiranya hasil penulisan ini dapat memberi sumbangsih dalam dunia pendidikan.

Penulis



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi, Perumusan, dan Batasan Masalah	
1.2.1 Identifikasi Masalah	6
1.2.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	
1.3.1 Maksud Penelitian	7
1.3.2 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian	
1.4.1 Manfaat Penelitian	8
1.4.2 Kegunaan Penelitian	9

BAB II. DESKRIPSI PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Perusahaan	10
2.2 Lingkup dan Bidang Usaha	14
2.3 Sumber Daya	20
2.4 Tantangan Bisnis	23
2.5 Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis	24



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

BAB III. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

3.1	Kajian Teori	
3.1.1	Pengertian Strategi	25
3.1.2	Manajemen Strategi	26
3.1.3	Tipe Strategi	28
3.1.4	Analisa Strategi	31
3.1.5	Analisa SWOT	47
3.1.6	Balanced Scorecard	49
3.1.7	Pengertian Visi dan Misi	58
3.2	Penelitian Terdahulu	61
3.3	Kerangka Pemikiran	64
3.4	Hipotesis	66

BAB IV. METODE PENELITIAN

4.1	Jenis/Disain Penelitian	67
4.2	Variabel Penelitian	67
4.2.1	Definisi Konsep dan Operasional	68
4.3	Populasi dan Sampel Penelitian	77
4.4	Jenis dan Sumber Data	77
4.4.1	Jenis Data	77
4.4.2	Sumber Data	78
4.5	Teknik Pengumpulan Data	79
4.6	Teknik Analisis Data	81

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1	Hasil Penelitian	
5.1.1	Tahap Input Stage	84
5.1.1.1	Perspektif Keuangan	85
5.1.1.2	Perspektif Pelanggan	89



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

5.1.1.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	96
5.1.1.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	107
5.1.1.5	External Factor Evaluation (EFE) Matrix	111
5.1.1.6	Internal Factor Evaluatin (IFE) Matrix ..	114
5.1.2	Tahap Matching Stage	117
5.1.2.1	TOWS Matrix	117
5.1.2.2	IE Matrix	121
5.1.3	Tahap Decision Stage	121
5.1.4	Penjabaran Alternatif Strategi Terpilih ke dalam Tujuan Strategis	126
5.1.5	Tahap Pencocokan Tujuan Strategi dengan Balanced Scorecard	126
5.1.6	Penyusunan Peta Strategis	128
5.1.7	Penetapan Ukuran Kinerja	130
5.1.8	Penetapan Target dan Program Kerja	131
5.2	Pembahasan	
5.2.1	Keterbatasan Penelitian Kerja	132
5.2.2	Input Stage	132
5.2.3	Pemilihan Pembahasan dengan Pendekatan Balanced Scorecard	133
5.2.4	Hasil Analisa Situasi	134
5.2.5	Analisa Faktor Peluang	135
5.2.6	Analisa Faktor Ancaman	138
5.2.7	Analisa Faktor Kekuatan	141
5.2.8	Analisa Faktor Kelemahan	145
5.2.9	Pemilihan Alternatif Strategi	146
5.2.10	Penyusunan Perencanaan Strategi dengan Balanced Scorecard	148
5.2.11	Key Performance Indicator (KPI)	152



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	154
6.2 Saran	155

DAFTAR PUSTAKA	157
-----------------------------	------------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP	160
-----------------------------------	------------



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

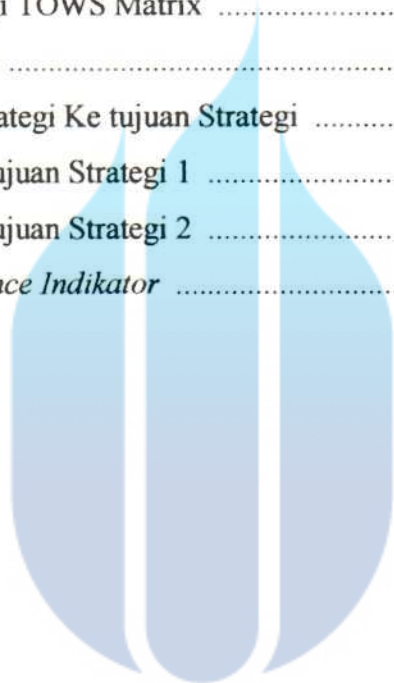
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Indikator Kinerja Pelayanan RS Meilia	3
Tabel 1.2 Kinerja NET Profit RS Meilia	4
Tabel 1.3 Perbandingan Pasien Baru dan Pasien Lama	5
Tabel 2.1 Kamar dan Fasilitas Rawat Inap RS Meilia	17
Tabel 2.2 Peta Unit Pelayanan Pasien di Bangunan Utama	21
Tabel 2.3 Peta Unit Penunjang di Bangunan penunjang	21
Tabel 2.4 Ketenagaan RS Meilia	22
Tabel 3.1 Matriks TOWS	43
Tabel 3.2 QSPM	46
Tabel 3.3 Referensi Jurnal	62
Tabel 4.1 Perbedaan model Kuantitatif dan Kualitatif	76
Tabel 4.2 Data Sekunder	78
Tabel 5.1 NET Profit Margin RS Meilia	86
Tabel 5.2 Data Rasio Likuiditas RS Meilia	87
Tabel 5.3 Data Rasio Solvabilitas RS Meilia	88
Tabel 5.4 Data Rasio Aktivitas Usaha RS Meilia	88
Tabel 5.5 Jumlah Penduduk Perkecamatan di Kota Depok	90
Tabel 5.6 Data Jumlah penduduk Berdasarkan Kelompok Umur	91
Tabel 5.7 Jumlah Penduduk Kota Depok Berdasarkan jenis Kelamin	91
Tabel 5.8 Penduduk Berdasarkan Pendidikan di Kota Depok	92
Tabel 5.9 Kunjungan pasien Rawat Jalan Berdasarkan Jenis pelanggan	95
Tabel 5.10 Kamar dan Fasilitas Ruang rawat Inap	100
Tabel 5.11 Jumlah kunjungan Rawat Jalan	103
Tabel 5.12 BOR RS Meilia	104
Tabel 5.13 ALOS RS Meilia	105
Tabel 5.14 TOI RS meilia	106
Tabel 5.15 Utilisasi Unit penunjang RS Meilia	107
Tabel 5.16 Ketenagaan RS Meilia Berdasarkan Jenis Kelamin	110



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

Tabel 5.17 Ketenagaan berdasarkan Status Kepegawaian	110
Tabel 5.18 Ketenagaan berdasarkan Pendidikan	111
Tabel 5.19 Analisa SWOT (Peluang dan Ancaman)	112
Tabel 5.20 EFE Matrix	114
Tabel 5.21 Analisa SWOT (Kekuatan dan Kelemahan)	115
Tabel 5.22 IFE Matrix	117
Tabel 5.23 Arahan Strategi TOWS Matrix	119
Tabel 5.24 TOWS Matrix	123
Tabel 5.25 Penjabaran Strategi Ke tujuan Strategi	126
Tabel 5.26 Pencocokan Tujuan Strategi 1	127
Tabel 5.27 Pencocokan Tujuan Strategi 2	127
Tabel 5.28 <i>Key Performance Indikator</i>	130



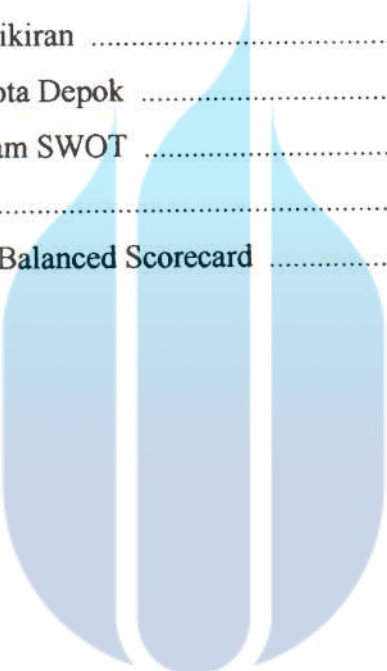
U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Logo RS Meilia	12
Gambar 2.2 Struktur Organisasi RS Meilia	13
Gambar 3.1 Tahapan Utama Rencana Strategi	36
Gambar 3.2 Strategi IE model	45
Gambar 3.3 Kerangka Pemikiran	65
Gambar 5.1 Peta Lokasi Kota Depok	90
Gambar 5.2 Analisa Diagram SWOT	118
Gambar 5.3 Matriks IE	121
Gambar 5.4 Strategi MAP Balanced Scorecard	129



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A