

**ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT SANTO ANTONIUS JOPU
DI ENDE - NUSA TENGGARA TIMUR DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD DAN SWOT**

TESIS

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister Manajemen**



OLEH

Maria Goretti Aran

NIM:8112201035MM

KONSENTRASI MANAJEMEN RUMAH SAKIT

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA
KUPANG
2022**

LEMBARAN PENGESAHAN

ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT SANTO ANTONIUS JOPU
DI ENDE - NUSA TENGGARA TIMUR DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD DAN SWOT

TESIS

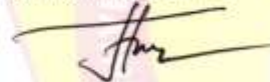
Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelara Magister Manajemen

Oleh

Nama : Maria Goretti Aran
NIM : 8112201035MM

Telaha Disetujui Oleh

Pembimbing Utama,



P. Dr. Philipus Tule, SVD
NIDK: 8873390019

Pembimbing Anggota,



Daniel Taolin, SE, M.Si
NIDN: 0817085701

Kupang, Desember 2022

Mengesahkan
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Simon Sia Niha, SE, M.Si
NIDN : 0818111101

TESIS

**ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT SANTO ANTONIUS JOPU
DI ENDE- NUSA TENGGARA TIMUR DENGAN METODE
BALANCED SCORE CARD DAN SWOT**

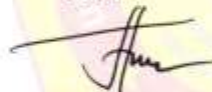
Oleh

Nama : Maria Goretti Aran
NIM : 8112201035MM

Telah Dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal: Desember 2022
Dan dinyatakan LULUS

Dewan Penguji

Ketua



P. Dr. Philipus Tule, SVD

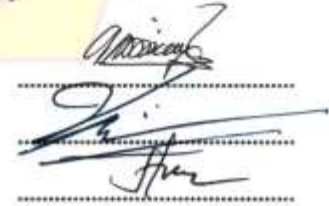
Sekretaris



Daniel Taolin, SE, M.Si

Anggota:

1. Dr. Henny A. Manafe, SE, MM
2. Drs. Ec. Gaudensius Djuang, MM
3. P. Dr. Philipus Tule, SVD



Kupang, Desember 2022

Mengesahkan :

Dekan,



Dr. M. E. Persevoranda, SE., M.Si
NIDN: 0818066703

Ketua Program Studi,



Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si
NIDN : 081816101

SERTIFIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maria Goretti Aran
NIM : 8112201035MM
Program studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Rumah Sakit
Judul Tesis : Analisis Kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu di
Ende – Nusa Tenggara Timur dengan Metode *Balanced
Scorecard* dan *SWOT*

Menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini, adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang atau pada Program Studi di Universitas lain. Karya ini adalah milik saya, oleh karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada pada saya.

Kupang, Desember 2022

Penulis

Maria Goretti Aran

MOTTO

Bukan kamu yang memilih Aku, tetapi Akulah yang memilih kamu. Dan Aku telah menetapkan kamu, supaya kamu pergi dan menghasilkan buah dan buahmu itu tetap (Yohanes 15:16)

PERSEMBAHAN

Puji dan syukur berlimpah kepada Allah Tritunggal yang Maha Kudus, Bunda Maria dan Santo Yoseph atas berkat berlimpah yang dianugerahkan kepadaku serta ucapan terima kasihku kepada:

1. Sr. Pemimpin Umum CIJ dan para Suster CIJ
2. Bapak Bupati Ende dan Jajarannya yang sudah memberi ijin kepada saya untuk mengikuti tugas belajar.
3. Rumah Sakit Santo Antonius Jopu dan seluruh karyawannya.
4. Bapak Nikolaus Nusa Aran (Alm) dan ibu Marta Kideng Tapun (Alm).

ABSTRAK

Thesis berjudul “Analisis Kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu di Ende Nusa Tenggara Timur dengan metode *Balanced Scorecard* dan *SWOT*” ditulis oleh Maria Goretti Aran, dibimbing oleh P.Dr. Philipus Tule, SVD dan Daniel Taolin, SE, M.Si.

Tujuan penelitian adalah 1. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu berdasarkan metode *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan. 2. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu berdasarkan metode *balanced scorecard* dalam perspektif pelanggan. 3. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu berdasarkan metode *balanced scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal. 4. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu berdasarkan metode *balanced scorecard* dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif dengan sampel berupa Informan yang dipilih dengan teknik *purposive sampling* sebanyak 15 informan. Para informan terdiri dari lima pasien rawat inap, 5 pasien kontrol dan 5 pekerja di Rumah Sakit Santo Antonius Jopu, yang sudah mengetahui situasi dan kondisi Rumah Sakit ini. Alat analisis yang digunakan adalah deskriptif, *balanced scorecard* dan *SWOT*. Jenis data dalam penelitian adalah data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil analisis menunjukkan perspektif keuangan untuk rasio ekonomi dengan nilai kurang dari 100% (ekonomis) dan rasio efisiensi dengan nilai kurang dari 100% (sangat efisien) rasio efektivitas memperoleh nilai kurang dari 100% atau tidak efektivitas. Untuk perspektif pelanggan ada lima variabel (pangsa pasar, akuisisi pelanggan masih kurang dari 15 %/ tahun, retensi pelanggan belum mencapai target 90% atau masih rendah, kepuasan pelanggan sudah mencapai standar 95 % dan profitabilitas pelanggan masih kurang. Perspektif proses bisnis internal, variabel Proses Inovasi kurang, Proses Operasi termasuk waktu tunggu lebih dari 1 jam dan indikator pelayanan (BOR, LOS dan TOI) belum memenuhi standar Depkes. sedangkan proses pelayanan purna jual cukup baik. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan ada variabel kapabilitas pekerja, kapabilitas Sistem informasi dan iklim organisasi baik. Analisis SWOT menunjukkan hasil $X=1,66$ dan $Y=1,5$ (positif, positif) berada kuadran 1 dengan strategi agresif berarti situasi menguntungkan dimana Rumah Sakit Santo Antonius Jopu memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat direkomendasikan kepada Pimpinan Rumah Sakit Santo Antonius Jopu, agar bekerja lebih untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada, mendatangkan dokter spesialis tetap, meningkatkan Promosi Rumah Sakit, meningkatkan pelayanan Pastoral care, meningkatkan sosialisasi budaya organisasi kepada seluruh petugas RS

Kata kunci: Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, dan *SWOT*.

ABSTRACT

The Thesis untitled “Performance Analysis of Santo Antonius Jopu Hospital in East Nusa Tenggara Ende with the Method *Balanced Scorecard* and *SWOT*”. Was written by Maria Goretti Aran, and supervised by P.Dr.Philipus Tule, SVD and Daniel Taolin, SE, M.Si.

The research objectives are 1. To find out the performance of Santo Anthony's Jopu Hospital based on the balanced scorecard method in a financial perspective. 2. Knowing the performance of St. Antonius Jopu Hospital based on the balanced scorecard method from a customer perspective. 3. Knowing the performance of St. Antonius Jopu Hospital based on the balanced scorecard method in the perspective of internal business processes. 4. Knowing the performance of St. Anthony's Hospital Jopu based on the balanced scorecard method in the perspective of learning and growth.

This type of research is qualitative research with a sample of 15 informants selected by purposive sampling technique. The informants consisted of five inpatients, 5 control patients and 5 workers at Santo Antonius Jopu Hospital, who already knew the situation and conditions of this hospital. The analytical tools used are descriptive, balanced scorecard and SWOT. The types of data in this research are primary and secondary data with data collection techniques using interviews, observation, and documentation.

The results of the analysis show that the financial perspective for economic ratios with a value of less than 100% (economical) and efficiency ratios with a value of less than 100% (very efficient) the effectiveness ratio obtains a value of less than 100% or not effectiveness. For the customer perspective there are five variables (market share, customer acquisition is still less than 15%/year, customer retention has not reached the target of 90% or is still low, customer satisfaction has reached a standard of 95% and customer profitability is still lacking. Internal business process perspective, variable Innovative Process is lacking, Operational Process including waiting time of more than 1 hour and service indicators (BOR, LOS and TOI) do not meet the Ministry of Health standards, while the after-sales service process is quite good Learning and growth perspective there are variables of worker capability, information system capability and climate good organization SWOT analysis shows the results $X = 1.66$ and $Y = 1.5$ (positive, positive) in quadrant 1 with an aggressive strategy means a profitable situation where St. Antonius Jopu Hospital has opportunities and strengths so that it can take advantage of existing opportunities and strengths .Based on the results of this study, it can be recommended to the leadership of the Santo Antonius Jopu Hospital, to work more to take advantage of existing opportunities and strengths, to bring in permanent specialists, to increase hospital promotions, to improve pastoral care services, to increase the socialization of organizational culture to all hospital staff.

Key words: Performance, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective, and *SWOT*.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur berlimpah ke hadirat Allah Tritunggal yang Maha Kudus, Bunda Maria dan Santo Yoseph atas rahmat berlimpah yang sudah diberikan dengan cuma-cuma, sehingga penulisan tesis ini dapat selesai dengan baik. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang. Penulis menyadari selama mengikuti kuliah dan menyelesaikan tesis ini penulis mendapat banyak bimbingan dan bantuan dari para Dosen, dukungan doa dan korban dari Suster Pemimpin Umum dan Para suster CIJ, Teman sejawat (para dokter) dan seluruh karyawan Rumah Sakit Santo Antonius Jopu, maka kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Pater Dr. Philipus Tule,SVD sebagai Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang sekaligus sebagai Pembimbing I penulisan tesis ini, yang telah meluangkan waktu,memberi bekal ilmu dan pengorbanan untuk mengoreksi draft tesis ini.
2. Ibu Dr. M.E.Perseveranda, SE. M.Si sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah memberi ilmu Ekonomi.
3. Bapak Dr. Simon Sia Niha, S. E, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang sudah memberi Ilmu yang berharga.
4. Ibu Dr. Henny Manafe, S. E. M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang dan

penguji I yang sudah meluangkan waktu, memberi bekal ilmu dan perhatian untuk penyelesaian tesis.

5. Bapak Daniel Taolin S.E, M.Si selaku pembimbing II yang telah memberikan waktu dan ilmu untuk penyelesaian tesis ini.
6. Bapak Drs. Ec. Gaudensius Djuang, MM sebagai Penguji II yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, waktu dan perhatian untuk penyelesaian tesis ini.
7. Para Bapak/ ibu Dosen pengajar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan secara pribadi maupun bersama rekan MM35 menyampaikan limpah terima kasih atas pengorbanan yang bapak ibu berikan selama mengikuti kuliah Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
8. Rekan -rekan MM 35, khususnya Konsentrasi Rumah Sakit, atas dukungan moril selama mengikuti perkuliahan dan penulisan tesis ini.

Tesis ini masih jauh dari harapan kita semua, untuk itu segala kritik dan saran yang membangun dalam perbaikan tulisan yang akan datang, akan diterima dengan senang hati. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Kupang, Desember 2022

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Lembaran Pengesahan.....	ii
Sertifikasi	iii
Motto dan Persembahan.....	iv
Abstrak.....	vi
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Grafik.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Masalah Penelitian.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR.....	13
2.1 Telaah Pustaka.....	13
2.1.1 Manajemen Rumah Sakit.....	13
2.1.2 Kinerja.....	16
2.1.3 Balanced Scorecard.....	17
2.1.4 Hubungan Balanced scorecard dan SWOT.....	38
2.2 Penelitian Sebelumnya.....	39
2.3 Kerangka Pikir Penelitian.....	41
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
3.1 Jenis Penelitian.....	42
3.2 Lokasi dan waktu penelitian.....	43
3.3 Sumber Data dan Informan.....	43
3.3.1 Sumber Data.....	43
3.3.2 Informan.....	44
3.4 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional.....	44
3.5 Teknik dan Alat Pengumpulan Data.....	46
3.5.1 Teknik Pengumpulan Data.....	46
3.5.2 Alat Pengumpulan Data.....	48

3.6 Teknik Analisis Data.....	49
3.7. Uji Keabsahan Data.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	55
4.1 Hasil Penelitian.....	55
4.1.1. Gambaran Umum Rumah Sakit Santo Antonius Jopu.....	55
4.1.2. Kondisi Fisik Rumah Sakit	55
4.1.3. Visi Rumah Sakit	56
4.1.4. Misi, Tujuan dan Nilai-Nilai	56
4.1.5. Uraian Tugas Pimpinan	59
4.1.6. Analisis Kinerja dengan BSC dan SWOT.....	69
4.1.7. Analisis SWOT.....	89
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian.....	93
4.2.1. Perspektif Keuangan.....	93
4.2.2. Perspektif Pelanggan.....	93
4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	94
4.2.4. Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan.....	96
4.2.5. Hasil Analisis SWOT.....	97
BAB V PENUTUP.....	98
5.1. Kesimpulan.....	98
5.2. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	101

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kepuasan Pasien.....	4
Tabel 1.2 Kunjungan Pasien.....	5
Tabel 1.3 Faktor Internal dan Eksternal Rumah Sakit.....	7
Tabel 1.4 Anggaran Realisasi Keuangan.....	8
Tabel 1.5 Program Inovasi Rumah Sakit Santo Antonius Jopu	8
Tabel 1.6 Data Pendidikan dan Pelatihan Pekerja	10
Tabel 1.7 Jumlah Pekerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu.....	10
Tabel 1.8 Kepuasan Pekerja.....	11
Table 2.1 Perbedaan Balanced Scorecard sektor swasta dan publik	23
Tabel 2.2 Penelitian Sebelumnya	39
Tabel 3.1 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional	45
Tabel 4.1 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>SWOT</i>	69
Tabel 4.2 Kriteria Rasio Tingkat Ekonomi.....	71
Tabel 4.3 Kriteria Rasio Tingkat Efisiensi	72
Tabel 4.4 Kriteria Rasio Tingkat Efektivitas.....	74
Tabel 4.5 Rekapitulasi Wawancara Pasien/ informan.....	79
Tabel 4.6 Rekapitulasi Wawancara Pekerja.....	86
Tabel 4.7 <i>Internal Faktor Analysis Summary</i>	89
Tabel 4.8 <i>External Faktor Analisis Summary</i>	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Peta Strategi	15
Gambar 2.2 Kerangka Pikir	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Rumah Sakit Santo Antonius Jopu.....	58
Gambar 4.2 Analisis SWOT	92

DAFTAR GRAFIK

Halaman

Grafik 1.1 Grafik Indikator Pelayanan.....	9
--	---

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Etika Wawancara.....	105
Lampiran 2. Surat Persetujuan menjadi Informan.....	106
Lampiran 3. Pedoman Wawancara Pasien.....	107
Lampiran 3. Pedoman Wawancara Pekerja.....	108
Lampiran 4 Pedoman Observasi.....	109
Lampiran 5 Hasil Observasi tanggal 1 Nopember 2022.....	110
Lampiran 6 Hasil Observasi tanggal 2 Nopember 2022.....	111
Lampiran 7 Rangkuman Wawancara Pekerja.....	112
Lampiran 9 Rangkuman Wawancara pasien rawat inap.....	113
Lampiran 8 Rangkuman wawancara Pelanggan.....	114
Lampiran 10 Anggaran Pendapatan 2019 ,, ,, ,, ,, ,, ,,	115