

**Analisis Perencanaan Taktis Keuangan  
RS PKU Muhammadiyah Temanggung Periode 2016-2018.  
(Studi Kasus Di RS PKU Muhammadiyah Temanggung)**

**Tesis**

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Untuk Memperoleh**

**Gelar Sarjana Strata 2**

**Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi**



**oleh :**

**ACHIRUDIN TIMORA**

**20111030001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN RUMAH SAKIT**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

**2016**

**TESIS**

**Analisis Perencanaan Taktis Keuangan**

**RS PKU Muhammadiyah Temanggung Periode 2013-2016**

**(Studi Kasus Di RS PKU Muhammadiyah Temanggung)**

Diajukan Oleh :

ACHIRUDIN TIMORA

20111030001

Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing 1

Pembimbing 2

DR. Firman Pribadi, M. Si.

Triyani Marwati, SE. M.Kes

Tanggal : 12 November 2016

## **HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Achirudin Timora

Tanda Tangan :.....

Tanggal : 12 November 2016

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Achirudin Timora

NIM : 20111030001

Program Studi : Manajemen Rumah Sakit

Angkatan : 2011/2012

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan tesis saya yang berjudul :

**Analisis Perencanaan Taktis Keuangan**

**RS PKU Muhammadiyah Temanggung Periode 2016-2018.**

**(Studi Kasus Di RS PKU Muhammadiyah Temanggung)**

Apabila suatu saat saya terbukti melakukan kegiatan plagiat, maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Temanggung, 26 November 2016

(Achirudin Timora)

## ABSTRAK

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Program Studi Manajemen Rumah Sakit

Tesis, 26 Maret 2016

Achirudin Timora<sup>\*</sup>, Firman Pribadi, Triyani Marwati<sup>\*\*</sup>

<sup>\*</sup> Peserta Program Magister Manajemen Rumah Sakit,  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

<sup>\*\*</sup> Dosen Program Studi Manajemen Rumah Sakit Program  
Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Analisis Perencanaan Taktis Keuangan RS PKU Muhammadiyah Temanggung Periode 2016-2018. (Studi Kasus Di RS PKU Muhammadiyah Temanggung)

Xi + 169 halaman + 51 tabel + 10 gambar + 4 lampiran

Globalisasi telah mempengaruhi segala aspek bahkan sampai pada pelayanan kesehatan di RS. Persaingan dan lingkungan pelayanan kesehatan yang semakin ketat dan dinamis menyebabkan kebutuhan akan perencanaan yang sifatnya taktis dan berjangka menengah menjadi sebuah keharusan. RS PKU Muhammadiyah Temanggung, sebuah RS umum yang terus tumbuh dan terus berkompetisi dengan pesaingnya secara ketat. RS PKU Muhammadiyah Temanggung belum memiliki perencanaan yang matang. Secara keuangan RS PKU Muhammadiyah Temanggung memiliki likuiditas yang tinggi akan tetapi pemanfaatan modalnya belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan jangka menengah yang tepat di lingkup keuangan RS PKU Muhammadiyah Temanggung khususnya dalam strategi untuk melakukan investasi. Berdasarkan analisis SWOT yang dikombinasikan dengan analisis PLC untuk menentukan strategi RS melalui *Consensus Decision Making Group*, ditentukan strategi Bisnis RS dan kebutuhan Investasinya. Dengan analisa kemampuan keuangan RS dan proyeksi pelayanan maka dapat ditentukan perencanaan keuangan RS. Penelitian ini adalah penelitian operasional, disajikan secara diskriptif dan menggunakan analisis kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan posisi strategis RS dengan pendekatan SWOT adalah pada kuadran 1 dan pada pendekatan PLC adalah pada posisi bertumbuh. Dua puluh strategi bisnis

ditentukan dengan *Consensus Decision Making Group* kemudian diprioritaskan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix*, menghasilkan delapan rencana taktis yang akan ditempuh pada tahun 2016-2018. Dengan mengembangkan strategi terpilih secara taktis diharapkan RS PKU Muhammadiyah Temanggung memiliki layanan yang komprehensif, unggul dan terpilih sesuai Visi RS PKU Muhammadiyah Temanggung.

Kata Kunci : Perencanaan Taktis, Keuangan, Analisis SWOT,

Analisis PLC, Rumah Sakit

## **ABSTRACT**

Muhammadiyah Yogyakarta University  
Post Graduate Programme of Hospital Management  
Thesis, Mart 26<sup>th</sup> 2016

Achirudin Timora<sup>\*</sup>, Firman Pribadi, Triyani Marwati<sup>\*\*</sup>

<sup>\*</sup> Student of Hospital Management Programme, University of Muhammadiyah Yogyakarta.

<sup>\*\*</sup> Lecturer of Hospital Management Programme University of Muhammadiyah Yogyakarta.

Financial Tactical Planning Analysis of PKU Muhammadiyah Temanggung Hospital 2016-2018. (Case Study at PKU Muhammadiyah Temanggung Hospital)

Xi + 169 pages + 51 tables + 10 figures + 4 appendixes.

Globalization has affected all aspects even to the hospital health services. Competition and dynamic healthcare environments led to the need for tactical and medium term planning become a necessity. PKU Muhammadiyah Temanggung Hospital, a public religious based hospital that continues to grow and continue to compete with competitors closely. PKU Muhammadiyah Temanggung Hospital yet have strategic planning. Financially PKU Muhammadiyah Temanggung Hospital have high liquidity but not optimal capital utilization. This study aimed to analyze the appropriate medium-term financial planning of PKU Muhammadiyah Temanggung Hospital, especially in strategies for investing. Based on SWOT analysis combined with analysis of the PLC to determine the hospital strategy, then through the Consensus Decision Making Group, defined business strategies and the hospital Investment needs. With the hospital financial capability analysis and projection services, the hospital management can determine the hospital financial planning. This study is operational, presented by descriptive and qualitative analysis. The results show the strategic position of the hospital with the SWOT approach is in quadrant 1 and the PLC approach is in a position to grow. Twenty business strategy is determined by the Consensus Decision Making Group then prioritized using Quantitative Strategic Planning Matrix analysis, produced eight tactical plan to be

implemented in 2016-2018. By developing tactically chosen strategies, it is expected to RS PKU Muhammadiyah Temanggung to have comprehensive services, superior and chosen according to the Vision of PKU Muhammadiyah Temanggung hospital.

Keywords : Hospital, Tactical Planning, financial, SWOT Analysis, PLC Analysis.



## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillahirabbil'alamin, Saya panjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas kemurahan, berkat dan rahmat-Nya sehingga penulisan ini dapat diselesaikan, sebagai suatu syarat yang harus dipenuhi dalam meraih gelar Magister Manajemen Rumah Sakit.

Topik yang akan dibahas pada tesis ini adalah Analisis perencanaan taktis keuangan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Temanggung tahun 2016-2018 (studi kasus). Hasil dari tesis ini akan dijadikan salah satu pertimbangan bagi RS PKU Muhammadiyah Temanggung dalam menyusun anggaran dan keuangan RS.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu baik berupa petunjuk, saran, nasihat, dukungan dan dorongan yang telah diberikan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan meskipun melebihi waktunya. Rasa terima kasih saya sampaikan kepada:

1. dr. Arlina Dewi, M. Kes selaku Direktur Pasca Sarjana

Magister Manajemen Rumah Sakit.

2. DR. Firman Pribadi, MM selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan ilmunya untuk membimbing kami.
3. Ibu Triyani Marwati, SE. M.Kes, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya di sela-sela kesibukan beliau untuk membimbing kami.
4. Sriyani, Anindita Setyoningrum, Muhammad Arham Habiburrahman, Aina Hanum Hanania dan keluarga yang lain yang telah memberikan dukungan penuh selama penyusunan tesis ini.
5. Staf S2 Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang telah membantu dari sisi administrasi baik selama pembuatan tesis ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis mengarapkan semoga proposal tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pihak-pihak lain yang membutuhkan.

Yogyakarta, 15 Maret 2016

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
LAMPIRAN.....	xviii
BAB I: PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang .....	1
1.2.Rumusan Masalah.....	5
1.3.Tujuan Penelitian.....	5
1.4.Manfaat Penelitian.....	5
1.5.Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.6.Keaslian Penelitian.....	7
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Konsep Strategi dan Taktis.....	8

2.2. Konsep Perencanaan.....	10
2.3. Perencanaan Strategis.....	12
2.4. Perencanaan Taktis.....	13
2.5. Perencanaan Keuangan.....	19
2.6. Aspek Strategi Rumah Sakit.....	23
2.7. Analisis Lingkungan Rumah Sakit.....	25
2.8. Analisis SWOT.....	29
2.9. Analisis PLC.....	34
<b>BAB III: GAMBARAN UMUM RS PKU MUHAMMADIYAH TEMANGGUNG</b>	
3.1. Profil RS PKU Muhammadiyah Temanggung.....	40
3.2. Kondisi Fisik.....	42
3.3. Visi dan Misi.....	42
3.4. Budaya Perusahaan.....	44
3.5. Struktur Organisasi.....	45
3.6. Sumber Daya Manusia.....	45
3.7. Sarana dan Prasarana.....	45
<b>BAB IV: KERANGKA KONSEP .....</b>	
<b>BAB V: METODOLOGI PENELITIAN</b>	
5.1. Jenis Penelitian.....	47

5.2. Lokasi dan Waktu.....	47
5.3. Subyek dan Obyek Penelitian.....	47
5.4. Pengumpulan Data.....	48
5.4.1. Sumber Data.....	48
5.4.2. Cara Pengumpulan Data.....	48
5.5. Cara Pengolahan dan Analisis Data.....	49
5.6. Etika Penelitian.....	50
<b>BAB VI: HASIL PENELITIAN</b>	
6.1. Proses Penelitian.....	52
6.2. Keterbatasan Penelitian.....	53
6.3. Hasil Penelitian.....	53
6.3.1. Tujuan Strategis RS PKU Muhammadiyah Temanggung.....	53
6.3.2. Analisis Lingkungan Eksternal RS PKU Muhammadiyah Temanggung.....	54
6.3.3. Analisis Lingkungan Internal RS PKU Muhammadiyah Temanggung.....	72
6.3.4. Analisis SWOT RS PKU Muhammadiyah Temanggung 2016.....	97

6.3.5. Analisis PLC RS PKU Muhammadiyah Temanggung 2016.....	108
6.3.6. Penetapan Strategi Bisnis dan Prioritas Taktis.....	111
<b>BAB VII: PEMBAHASAN</b>	
7.1 Analisis Perencanaan Taktis Keuangan Tahun 2016- 2018.....	115
7.1.1. Area Hasil Kunci.....	115
7.1.2. Analisis Isu Kritis.....	117
7.1.3. Indikator Kinerja Kunci.....	130
7.1.4. Sasaran .....	130
7.1.5. Rencana Tindakan.....	130
7.1.6. Tinjauan Rencana .....	131
<b>BAB VIII: KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
8.1. Kesimpulan.....	132
8.2. Saran.....	132
Daftar Pustaka.....	133

## DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1. Karakteristik Fase PLC oleh Kotler& Keller (2007).
- Tabel 1.2. Alternatif Strategi Sesuai Tahapan PLC
- TABEL 6.1. Trend dan Rerata Trend Pertumbuhan Penduduk Kabupaten Temanggung Tahun 2010 – 2014
- TABEL 6.2. Jumlah Penduduk Kabupaten Temanggung menurut Kelompok Umur Tahun 2010 – 2014
- TABEL 6.3. Proporsi Perkembangan Tahapan Keluarga Sejahtera Kabupaten Temanggung Tahun 2010-2014
- TABEL 6.4. Kondisi Kemiskinan di Kabupaten Temanggung Tahun 2008-2013
- TABEL 6.5. Penyedia Pelayanan Kesehatan dan Kebutuhan Tempat Tidur Rawat Inap Kabupaten Temanggung Tahun 2014
- TABEL 6.6. Estimasi kebutuhan TT Rawat Inap Kabupaten Temanggung Tahun 2016-2021
- TABEL 6.7. *Market Share* Pelayanan Rawat Jalan RS PKU Muhammadiyah Temanggung Di Kabupaten Temanggung Tahun 2013
- TABEL 6.8. Perbandingan Kondisi RS PKU Muhammadiyah Temanggung dengan Layanan Kesehatan RS lain di Kabupaten Temanggung Tahun 2015
- TABEL 6.9. Jumlah dan Jenis SDM RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2015

- TABEL 6.10. Daftar Instalasi dan Fasilitas RS PKU Muhammadiyah Temanggung 2015
- TABEL 6.11. Jumlah kunjungan Rawat Jalan RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2009-2014
- TABEL 6.12. Trend jumlah kunjungan IGD tahun 2012 – 2015
- TABEL 6.13. Jumlah kunjungan Poliklinik, IGD dan Proposi pasien IGD Tahun 2010-2014
- TABEL 6.14. Jumlah Pasien masuk IRNA dan *Admission Rate* RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2013-2015.
- TABEL 6.15. Tabel Jumlah Utilisasi Laboratorium RS PKU Muhammadiyah Temanggung berdasarkan Jenis Cara Pembayaran Pasien Tahun 2013 – 2015
- TABEL 6.16. Tabel *Diagnostic Rate* Utilisasi Laboratorium Tahun 2013-2015.
- TABEL 6.17. Tabel Utilisasi Lab berdasarkan jenis pemeriksaan dan proporsinya Tahun 2013-2015.
- TABEL 6.18. Tabel Utilisasi Radiologi berdasarkan jenis pemeriksaan tahun 2013 – 2015
- TABEL 6.19. Tabel *Diagnostic Rate* Utilisasi Radiologi Tahun 2013-2015
- TABEL 6.20. Kategori Operasi dan Trend Kategori Operasi RS PKU Muhammadiyah Temanggung tahun 2014 – 2015
- TABEL 6.21. *Surgery Rate* Berdasarkan Jenis Cara Pembayaran di RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2015
- TABEL 6.22. Komposisi Tiap Jenis Pasien Dan Kategori Operasi Tahun 2015



- TABEL 6.23. Operasi *Sectio Cesarean* Berdasarkan Jenis Cara Pembayaran Pasien Tahun 2015
- TABEL 6.24. Kegiatan dan Trend Pelayanan Fisioterapi RS PKU Muhammadiyah Temanggung tahun 2014-2015
- TABEL 6.25. Rasio Likuiditas RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014
- TABEL 6.26. Rasio Quick RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014
- TABEL 6.27. Rasio Kas RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014
- TABEL 6.28. Rasio Rentalibitas RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014
- TABEL 6.29. *Operating Margin* RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014
- TABEL 6.30. Rasio Solvabilitas RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014
- TABEL 6.31. Periode Piutang RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014
- TABEL 6.32. *Turn Over* Piutang RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014
- TABEL 6.33. Perputaran Total Harta RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014
- TABEL 6.34. Profit Margin RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014
- TABEL 6.35. Rasio Operasional, Produktifitas Pegawai dan Persentase Biaya Gaji RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2012-2014

- TABEL 6.36. Kekuatan RS PKU Muhammadiyah Temanggung  
Tahun 2016
- TABEL 6.37 Kelemahan RS PKU Muhammadiyah Temanggung  
Tahun 2016
- TABEL 6.38. Peluang RS PKU Muhammadiyah Temanggung  
Tahun 2016
- TABEL 6.39. Ancaman RS PKU Muhammadiyah Temanggung  
Tahun 2016
- TABEL 6.40. Resume Hasil SWOT RS PKU Muhammadiyah  
Temanggung Tahun 2016
- TABEL 6.41. Rencana Strategi Bisnis RS PKU Muhammadiyah  
Temanggung Tahun 2016-2025
- TABEL 6.42. Prioritas Strategi Berdasarkan *Quantitative  
Strategic Planning Matrix* RS PKU Muhammadiyah  
Temanggung Tahun 2016-2025
- TABEL 6.43. Area Hasil Kunci berdasarkan Skoring  
Implementasi Taktis Strategi Bisnis RS PKU  
Muhammadiyah Temanggung Tahun 2016-2018

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Matrix Pemilihan Strategi Berdasarkan Analisis SWOT

Gambar 3.1. Struktur Organisasi RS PKU Muhammadiyah Temanggung Periode 2012-2016

Grafik 6.1. BOR RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2011-2015

Grafik 6.2. Koordinat Kuadran S-W-O-T RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2016

Grafik 6.3. Total Pendapatan, Total Biaya dan Laba Bersih RS PKU Muhammadiyah Temanggung 2008-2014

Grafik 6.4. *Product Life Cycle* RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2015

## LAMPIRAN

Lampiran 1. Proyeksi Pendapatan Rawat Jalan

Lampiran 2. Proyeksi Pendapatan Rawat Inap

Lampiran 3. Proyeksi Pendapatan Jasa Operasi dan Partus

Lampiran 4. Proyeksi pendapatan non-operasional

Lampiran 5. Proyeksi Pinjaman dan Pelunasan Hutang

Lampiran 6. Proyeksi Neraca, Analisa Investasi (*Payback Period*,  
ARR, IRR)

Lampiran 7. Kebutuhan Investasi