

Development of an Effective and Results-Oriented Hospital Performance Management and Management System

Mirah Rejeki¹ 

¹ Department of Hospital Administration, Universitas Kusuma Husada Surakarta, Indonesia

 mirah.rejeki@gmail.com

Abstract

The hospital is a social institution and a business institution, which needs to be developed and the level of service quality is also constantly improved. Many hospitals only think about the benefits in the form of financial gains. The purpose of this research is to develop an effective hospital governance and performance management system to improve outcomes. Research method review article. Results for the development of hospital management carried out with good corporate governance and good and good clinical governance, Hospital bylawy, strategic plans and RBA, effective Hospital Performance Management Assessment, Human Resource Management, Quality Assurance. Conclusion : The hospital will be great if the hospital governance system is good, the hospital performance management is also good.

Keywords: Governance, management, performance, efficient, result

Pembangunan Sistem Tatakelola dan Manajemen Kinerja Rumah Sakit yang Efektif dan Berorientasi pada Hasil

Abstrak

Rumah sakit merupakan sebuah Lembaga sosial dan Lembaga bisnis, yang setiap saat perlu dikembangkan dan tingkat mutu pelayanannya juga senantiasa ditingkatkan. Banyak rumah sakit hanya memikirkan keuntungan yang berupa kenaikan finansial. **Tujuan** penelitian dilakukan adalah pembangunan system tata kelola dan manajemen kinerja rumah sakit yang efektif untuk meningkatkan hasil. Metode penelitian *review article*. **Hasil** Untuk pembangunan manajemen rumah sakit dilakukan dengan *good corporate governance* dan *good clinical governance*, *Hospital bylaws*, Rencana strategi dan RBA, Penilaian Manajemen Kinerja Rumah Sakit yang efektif, Penataan Sumber Daya Manusia, Penjaminan Mutu. **Kesimpulan** : Rumah sakit akan menjadi besar jika sistem tata kelola rumah sakitnya baik, manajemen kinerja rumah sakitnya juga bagus.

Kata kunci: tata kelola; manajemen; kinerja RS, efisien, hasil

1. Pendahuluan

Rumah sakit adalah sebuah lembaga sosial dan disisi lain merupakan sebuah lembaga bisnis. Sebagai lembaga yang melayani dalam bidang pelayanan kesehatan, sering masyarakat tidak menyadari jika rumah sakit melakukan sesuatu hal yang merugikan pasien dalam keamanan, keselamatan serta bidang keuangan, dengan cara meminta tarif rumah sakit yang tinggi[1]. Sehingga perlu adanya tata kelola manajemen rumah sakit untuk meningkatkan mutu pelayanan.

Rumah sakit merupakan sebuah lembaga yang harus mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanan yang selalu berkesinambungan. Peningkatan mutu pelayanan antara lain dengan *good corporate governance* dan *good clinical governance*. *Good corporate governance* merupakan konsep untuk meningkatkan transparansi dan

akuntabilitas yang saat ini dianjurkan dipergunakan pada lembaga usaha. Rumah sakit berharap dengan menggunakan *corporate governance* akan diperoleh sistem manajemen yang meningkatkan efisiensi. Efisiensi adalah bagaimana cara meningkatkan hasil semaksimal mungkin dengan sumber daya yang dimiliki [2].

Sistem *corporate governance* bertujuan memberikan pedoman strategis untuk mengoperasionalkan sebuah dewan yang melakukan monitoring terhadap pekerjaan manajer [3]. Konsep *corporate governance* berasal dari sektor perusahaan untuk mencari keuntungan, tujuan perusahaan memperoleh keuntungan adalah menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya dan berusaha mempunyai kemampuan yang cukup dalam mencapai tujuan sesuai lingkungannya [3].

Penilaian kinerja rumah sakit tidak hanya diukur dalam segi keuangannya saja, akan tetapi diukur dengan balance scorecard yaitu dinilai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan rumah sakit. Hasil penelitian menunjukkan terjadi peningkatan kinerja rumah sakit dari seluruh variabel dari ke empat perspektif yang diukur [4].

Katz dan Rosen (1998) menyatakan bahwa paling sedikit ada tiga komponen dalam lembaga usaha yaitu, (1) pekerja atau orang yang dibayar atas gaji tetap dan mempunyai peraturan kerja; (2) manajer yang bertanggung jawab menetapkan keputusan, memonitor para pekerja; dan (3) pemilik yang mempunyai modal dan menanggung risiko keuangan usaha [5].

2. Literatur Review

1. *Good Corporate Governance dan Good Clinical Governance*

Sistem *corporate governance* pada lembaga *for profit* tujuannya yaitu meningkatkan keuntungan sebesar-besarnya. Sementara itu, sistem *corporate governance* pada lembaga *nonprofit* bertujuan menjamin agar tujuan lembaga dapat tercapai seefisien mungkin. *Good corporate governance* (GCG) dan budaya perusahaan yang baik (*good corporate culture/GCC*) akan menjadi faktor pendukung tercapainya kinerja perusahaan yang baik. Penerapan GCG pada perusahaan akan mampu meminimalkan sifat oportunistik dari para manajemen sehingga berdampak pada perbaikan kinerja perusahaan. Demikian juga, Peranan budaya organisasi sangat penting dalam mengantisipasi perilaku oportunistik dari manajer di perusahaan sehingga perlu dikembangkan budaya organisasi ke arah *good corporate culture* (GCC) karena akan berdampak baik terhadap kinerja perusahaan [6]. *Good clinical governance* adalah sebuah kerangka di mana organisasi pelayanan kesehatan bertanggung jawab untuk senantiasa meningkatkan kualitas layanan dan menjaga standar tinggi asuhan klinis, dengan menciptakan suatu lingkungan di mana asuhan klinis akan berkembang. Tata kelola pelayanan klinik yang baik mengutamakan fasilitas pelayanan kesehatan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu tapi tetap menjaga pelayanan tetap efisien sehingga terkendali dalam segi mutu dan biaya [7].

Konsep dasar yang sebaiknya dipahami sebelum mengimplementasikan tata kelola klinis yang baik adalah memahami mengenai empat pilar/ komponen yang membangun *clinical governance* juga standar yang digunakan untuk menilai ketepatan penerapan *good clinical governance*. Menurut Hanevi Djasri ke empat pilar tersebut adalah :

1.1. Fokus pada customer (*customer value*)

Pilar pertama merupakan nilai konsumen dimana pelayanan kesehatan melibatkan konsumen dan *stakeholder* dalam meningkatkan kinerja pelayanan dalam perencanaan masa depan organisasi. Konsumen yang dimaksud meliputi pasien, pemerintah setempat dan organisasi non pemerintah. Dalam pilar ini, dijelaskan bahwa konsumen dalam hal ini pasien meyakini bahwa rumah sakit yang baik itu adalah rumah sakit yang dokternya dapat menjelaskan dengan baik mengenai penyakit yang diderita pasien dan dokter dapat menjelaskan rencana tindakan medis yang akan dilakukan dokter terhadap pasiennya.

1.2. *Clinical performance and evaluation*

Pilar kedua bertujuan menjamin penggunaan, monitoring, dan evaluasi standar klinis yang berbasis bukti (*evidence based*). Dengan demikian setiap tindakan akan dilakukan dengan hati-hati dan akan selalu di audit atau dievaluasi.

1.3. *Clinical risk management*

Kegiatan di rumah sakit memiliki resiko, baik pada pasien maupun pada petugas yang berada di rumah sakit. Untuk itu perlu dilakukan penjaminan sehingga resiko yang terjadi seminimal mungkin. Pilar ketiga ini bertujuan untuk meminimalisir risiko klinis serta meningkatkan keamanan pada pasien dan petugas secara keseluruhan.

1.4. *Professional development and management*

Pilar keempat adalah mendukung pemilihan dan perekrutan staf klinis. Profesionalisme staf perlu dijaga dan dikembangkan, dimonitor, dan dikontrol. Hal ini bertujuan untuk menjamin staf yang dipilih dan dipekerjakan benar-benar orang yang trampil dan mempunyai kompetensi dalam bidangnya. Dan diharapkan semua staf dapat meningkatkan kompetensinya baik dengan studi lanjut, pelatihan, seminar, atau belajar melalui pengalaman sehari-hari yang dihadapi di rumah sakit.

2. *Hospital bylaws*

Hospital bylaws (HBL) berisi tentang Peraturan Internal Rumah Sakit yang disusun dengan tujuan untuk mengatur hubungan antar Direksi-Dewan Pengawas (Dewas) Staf Medik sesuai dengan SK Menteri Kesehatan RI No 772/MENKES/SK/VI/2002 tentang Peraturan Internal Rumah Sakit [8]. *Hospital bylaws* perlu dikemukakan pada RS agar kesesuaian kinerja dan tupoksi antara pemilik dan pengelola dalam hal ini Direksi RS dapat dinilai secara berkala dan transparan [9].

Hospital bylaws mengatur hal-hal seperti :

- Organisasi pemilik Rumah Sakit atau yang mewakili
- Peran, tugas dan kewenangan pemilik Rumah sakit atau yang mewakili .

- Peran, tugas dan kewenangan Direktur Rumah Sakit
- Organisasi Staf Medis.
- Peran, tugas dan kewenangan Staf Medis

Hospital bylaws memiliki fungsi sebagai :

- Sebagai acuan bagi pemilik RS dalam melakukan pengawasan RS.
- Sebagai acuan bagi direktur rumah sakit dalam mengelola rumah sakit dan menyusun kebijakan yang bersifat teknis operasional.
- Sarana untuk menjamin efektifitas, efisiensi dan mutu.
- Sarana perlindungan hukum bagi semua pihak yang berkaitan dengan Rumah Sakit.
- Sebagai acuan bagi penyelesaian konflik di Rumah Sakit antara pemilik, direktur rumah sakit dan staf medis.
- Untuk memenuhi persyaratan akreditasi rumah sakit.

Rumah Sakit yang telah membuat dan menetapkan *Hospital bylaws* dengan baik dan dipatuhi sebagaimana mestinya akan menciptakan kepastian hukum baik untuk pemilik, pengelola, tenaga kesehatan dan masyarakat.

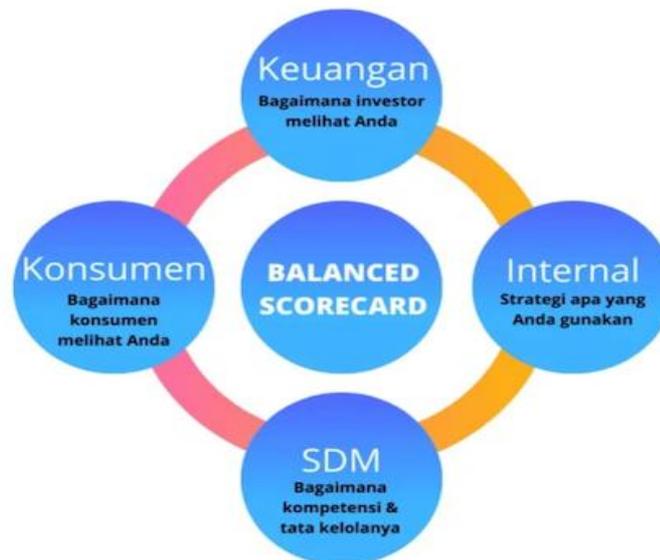
3. Rencana Strategis (Renstra), Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA)

Rencana Strategis merupakan dokumen perencanaan bisnis dan berisi rencana program yang akan dilakukan oleh RS selama lima tahun kedepan, sedangkan RBA merupakan dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, target kinerja dan anggaran. Renstra dan RBA dapat diperbaiki bila terdapat hal-hal prinsip yang mendesak ditengah perjalanannya. Perubahan Renstra dan RBA harus disetujui oleh Dewas.

4. Penilaian Manajemen Kinerja RS yang Efektif Menggunakan Balance Scorecard (BSC)

Penilaian Manajemen Kinerja rumah sakit yang efektif dijelaskan pada Balance Scorecard pada gambar 1.

Gambar 1. Balance Scorecard, penilaian manajemen Kinerja RS sumber <https://news.jevtonline.org/>



Penilaian kinerja manajemen rumah sakit merupakan sesuatu yang dihasilkan suatu rumah sakit dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian tersebut mengandung makna suatu proses atau system penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu rumah sakit berdasar standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996)

Kinerja Rumah sakit perlu dinilai tujuannya adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar menghasilkan yang diinginkan [10]. Balanced Scorecard dipergunakan untuk mengukur kinerja rumah sakit yang bergerak dalam bidang jasa. Banyak rumah sakit yang menitik beratkan pada penilaian keberhasilan aspek keuangan dan pelayanan, namun juga upaya promotive dan preventif dalam usaha untuk meningkatkan, padahal masih ada penilaian aspek yang lainnya. Rumah sakit diharapkan dimasa datang bukan hanya melakukan upaya kuratif dan rehabilitatif, akan tetapi benefit rumah sakit juga perlu dipikirkan tanpa melupakan fungsi sosial rumah sakit yang telah diwajibkan.

5. Penataan Sumber Daya Manusia

Penataan system manajemen SDM bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM pada masing-masing rumah sakit yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi berbasis kompetensi, transparan, serta mendapatkan gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan.

Program tersebut diatas mempunyai tujuan antara lain :

- Meningkatkan ketaatan terhadap pengelolaan SDM
- Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM
- Meningkatkan disiplin SDM
- Meningkatnya efektifitas manajemen SDM
- Meningkatkan profesionalisme SDM

Pengukuran pencapaian program tersebut dipergunakan indikator-indikator:

- Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi
- Proses penerimaan pegawai transparan, objektif, akuntabel, dan bebas KKN
- Pengembangan pegawai berbasis kompetensi

- Promosi jabatan dilakukan secara terbuka
- Penetapan kinerja individu
- Penegakan aturan disiplin/ kode etik/ kode perilaku pegawai
- Pelaksanaan evaluasi jabatan
- Sistem informasi kepegawaian

6. Penjaminan Mutu

Rumah sakit yang baik adalah yang mempunyai mutu yang tinggi atau rumah sakit yang bermutu. Suatu barang atau jasa dinilai memiliki mutu jika sesuai standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu meliputi bahan baku, proses dan hasilnya .

Ada juga yang berpendapat bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen sehingga menimbulkan kepuasan masyarakat. Jika pelanggan merasa puas maka mereka akan setia untuk berkunjung ke rumah sakit tersebut.

Manajemen Mutu adalah proses berfokus tidak hanya pada kualitas produk tapi juga pada cara penyampaiannya.

Manajemen mutu terdiri atas empat kegiatan yaitu :

- Perencanaan Mutu (*Quality plan*)
- Pengendalian Mutu (*Quality control*)
- Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*)
- Peningkatan Kualitas (*Quality Improvement*)

6.1. Perencanaan Mutu (*Quality plan*)

Quality Plan merupakan bagian yang menentukan kualitas rencana dan kualitas yang akan digunakan selama tahap implementasi, yang menunjukkan bagaimana kegiatan yang diperlukan akan dilakukan , baik secara langsung atau mengacu pada prosedur yang terdokumentasi.

Rencana kualitas menggambarkan kondisi layanan dan alat-alat yang harus dimiliki untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan. Rencana tersebut mencakup langkah-langkah yang diperlukan untuk memantau dan mengendalikan kualitas dan proses persetujuan untuk membuat perubahan pada standar kualitas dan rencana kualitas.

6.2. Pengendalian Mutu (*Quality control*)

Quality control adalah merupakan penggunaan teknik dan aktivitas yang membandingkan kinerja kualitas actual dengan tujuan menentukan tindakan yang tepat dalam menanggapi kekurangan atau dengan kata lain proses yang memantau hasil produk untuk menentukan apakah mereka mematuhi standar atau tidak.

Kontrol kualitas berupa :

- Penerimaan
- Mengolah lagi
- Penyesuaian
- Alat control mutu

6.3. Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*)

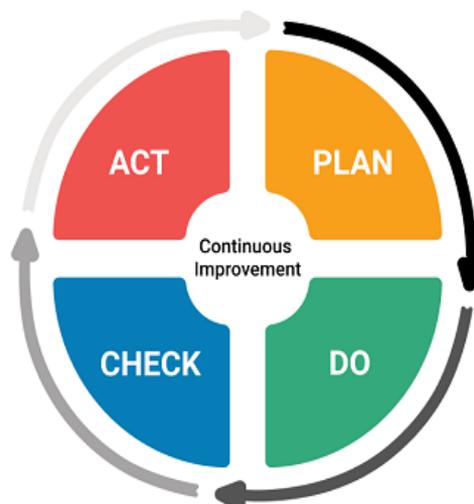
Quality Assurance adalah memberikan bukti menciptakan kepercayaan antara semua pemangku kepentingan bahwa kegiatan yang berkaitan dengan kualitas dilakukan secara efektif dan semua tindakan yang direncanakan telah dilakukan untuk memberi kepercayaan yang memadai sehingga suatu produk atau layana akan memenuhi persyaratan kualitas yang dinyatakan. Adapun tujuan pengendalian mutu adalah menemukan kesalahan dan cacat sedini mungkin sebelum sebuah produk dipasarkan atau dijual.

Untuk penjaminan mutu agar produk memenuhi standar hukum dan peraturan maka perlu dilakukan :

- Audit kualitas
- Siklus PDCA :
 - *Plan* : Menetapkan tujuan dan proses yang diperlukan untuk memberikan hasil yang diinginkan
 - *Do* : Menerapkan proses yang dikembangkan
 - *Check* : Memantau dan mengevaluasi proses yang diimplementasikan dengan menguji hasilnya terhadap tujuan yang telah ditentukan
 - *Act* : Menerapkan tindakan yang diperlukan untuk perbaikan jika hasilnya perlu perubahan.

Siklus PDCA menunjukkan sebuah siklus perbaikan yang tidak pernah berakhir . Siklus ini disebut juga siklus SHewart/ Deming karena berasal dari Shewart dan diterapkan pada praktik manajemen oleh Deming. Penjaminan mutu dapat dilihat pada penjelasan gambar 2.

Gambar 2. Siklus PDCA, menilai penjaminan mutu [11]



6.4. Peningkatan Kualitas (*Quality Improvement*)

Quality Improvement adalah tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi. Strategi peningkatan kualitas layanan dapat dilakukan dengan aktif yaitu dengan melakukan investasi untuk seleksi dan pelatihan personil, serta standarisasi proses layanan.

Langkah-langkah yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah

- Menerapkan Pola Pikir Kerja Tim
- Mendefinisikan Kualitas dari Perspektif Konsumen

- Mengembangkan Pemahaman Organisasi akan Biaya untuk Kualitas
- Memecahkan masalah sampai ke Akarnya
- Menerapkan Disiplin yang Kuat dalam Menjalankan Proses

Cara menjaga kualitas untuk pelanggan :

- Membuat komitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk pasien/pelanggan
- Melihat kesalahan dan mencari jalan keluar
- Berinvestasi pada pelatihan
- Kualitas terstruktur

Dengan demikian tidak ada alasan untuk menurunkan kualitas untuk pelanggan jika memang yang diharapkan adalah pertumbuhan rumah sakit secara berkelanjutan. Kualitas terbaik yang diberikan pada pelanggan, pada akhirnya akan membuat cara berpikir pelanggan bukan hanya tentang kebutuhan, akan tetapi juga kepercayaan yang semakin baik untuk mengeluarkan lebih banyak uang untuk membeli /menggunakan pelayanan rumah sakit.

3. Metode

Metode yang digunakan adalah *review article* dengan melakukan pendekatan pengelompokan pustaka yang mendukung bahasan terkait dengan pengembangan system tata kelola dan penilaian kinerja manajemen rumah sakit. Adapun pokok-pokok bahasan dalam makalah ini adalah sebagai berikut:

- 3.1. *Good Corporate Governance dan Good Clinnical Governance*
- 3.2. *Hospital bylaws*
- 3.3. Rencana Strategi (Renstra) dan RBA
- 3.4. Penilaian Manajemen Kinerja Rumah Sakit yang Efektif
- 3.5. Penataan Sumber Daya
- 3.6. Penjaminan Mutu

4. Hasil dan Pembahasan

Sebuah Rumah Sakit yang sudah berdiri dan berjalan pasti menginginkan instansi tersebut menjadi besar dan bisa melayani banyak pasien dengan berbagai macam penyakit dengan prinsip pelayanan kesehatan pada rumah sakit tersebut adalah promotif, preventif, kuratif dan rehabilitative. Rumah sakit harus memiliki visi, misi yang kuat yang menjadi target agar kita mempunyai mimpi yang tinggi yang harus kita capai. Perencanaan rumah sakit pada dasarnya adalah upaya dalam menyiapkan fasilitas fisik, peralatan, tenaga dan sumber dana yang diperlukan untuk memberikan pelayanan kesehatan pada masyarakat sesuai kebutuhan. Di era globalisasi ini mendorong banyak perubahan yang cukup signifikan di semua sektor industri. Dengan berkembangnya populasi kelas menengah atas, juga meningkatnya pendapatan dan diikuti dengan kritisnya masyarakat dalam memilih tempat untuk pelayanan kesehatan, pelaku bisnis rumah sakit harus jeli untuk memikirkan bagaimana caranya mengambil peluang tersebut [12].

Peluang yang harus diambil oleh sebuah rumah sakit untuk mengembangkan dan untuk memajukan, seorang leader harus kreatif untuk melakukan diversifikasi dalam produk yang akan dijual di rumah sakit, misalnya menyediakan layanan spesialis yang banyak dibutuhkan masyarakat, atau layanan fisioterapi, menyediakan layanan makan untuk penunggu pasien (rumah makan), tempat untuk masase pasien yang sudah sembuh (salon), tempat pencucian baju

pasien atau penunggu (laundry), dan lain-lain yang bisa dikembangkan oleh rumah sakit. Sehingga pasien kita manjakan dan merasa nyaman untuk berada di rumah sakit. Rumah Sakit di Indonesia pada saat ini menghadapi situasi persaingan global dengan situasi penuh tantangan dan kompetisi, maka dari itu harus terus berbenah diri agar menjadi rumah sakit pilihan bagi masyarakat yang memerlukan layanan kesehatan. Untuk mewujudkan Rumah Sakit pilihan memang tidak mudah namun hal itu dapat diwujudkan apabila semua pimpinan dan staf dalam rumah sakit memiliki komitmen untuk melakukan *Continuous Improvement* dalam rangka meningkatkan mutu dan kualitas layanan secara berkesinambungan. Rumah sakit harus mempunyai produk unggulan yang dijual ke masyarakat.

Sarana dan prasarana gedung penting juga dibuat dengan layout yang sesuai dan penampakan yang megah dan menarik, sehingga menambah keyakinan dan kemantapan pasien/pelanggan untuk menentukan pilihannya dengan mantap. Perlengkapan sarana dan prasarana yang bagus dan tepat juga disertai kebersihan lingkungan yang baik, karena pelayanan kesehatan di harapkan bersih, nyaman dan enak dipandang juga tidak mengakibatkan penularan penyakit.

Perluasan Rumah Sakit dapat juga dengan *Market penetration* yang perlu dikembangkan adalah membuka Klinik-klinik satelit baru dilokasi strategis yang mungkin belum terjangkau oleh layanan klinik satelit yang ada. Fokus utama pembukaan klinik satelit baru untuk menangkap pasien yang jauh dari RS besar.

Menurut UU No 44 / 2009 setiap rumah sakit harus menyelenggarakan tata kelola rumah sakit dan tata kelola klinis yang baik dan hal tersebut perlu dilakukan untuk pengembangan rumah sakit, Karena rumah sakit merupakan organisasi sosial dan organisasi bisnis, dalam rangka penyelenggaraan tata kelola rumah sakit yang baik dilakukan *good corporate governance* dan *good clinical governance* sehingga kelalaian tenaga kesehatan yang ada di rumah sakit dapat diminimalisir. Sehingga tata kelola segi bisnis dan tata kelola segi klinis berjalan seimbang, hal ini dapat dilihat pada penjelasan gambar 3.

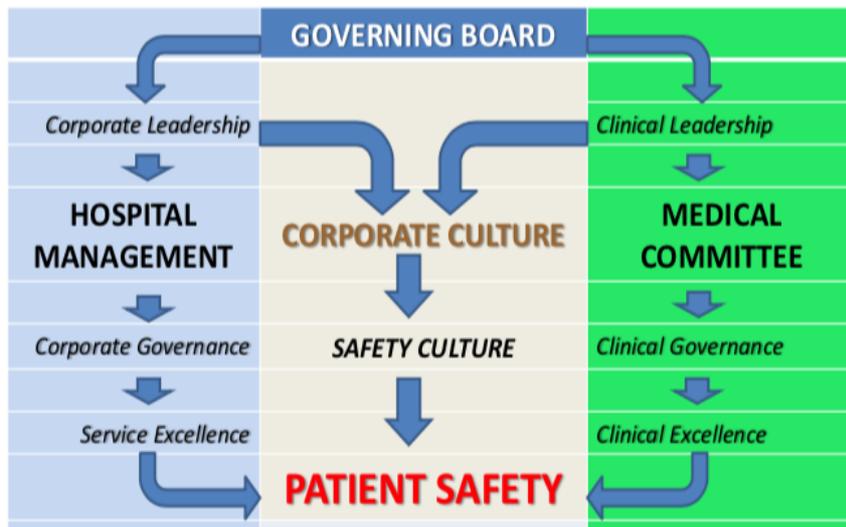
Good clinical governance merupakan sebuah kerangka dimana organisasi pelayanan kesehatan bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas layanan dan menjaga standar yang tinggi pada asuhan klinis, dengan menciptakan suatu lingkungan dimana asuhan klinis akan berkembang.

Kebutuhan SDM disemua lini baik medis maupun non medis dipetakan menggunakan *Workload Analysis* (WLA), kemudian didistribusikan, serta penilaian kinerja agar lebih objektif, sebagai dasar untuk jenjang karir dan pengangkatan pegawai perlu diperbaiki sistemnya.

Memperbaiki system pengangkatan karyawan dengan prosedur dan kriteria yang jelas. Dengan demikian menambah motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan bersemangat.

Sistem Informasi Manajemen baru yang handal juga terpercaya perlu dikembangkan untuk mendukung kinerja pelayanan dan manajemen. Sistem Informasi Manajemen terus dikembangkan agar dapat mendukung pelayanan yang lebih efektif dan efisien. Sehingga pekerjaan dapat cepat terselesaikan dan data mudah untuk dibaca [12].

Gambar 3. Patient safety, Herkutanto 2012



Hospital bylaws merupakan peraturan internal rumah sakit yang berisi peraturan organisasi rumah sakit (*corporate bylaws*) dan peraturan staf medis rumah sakit (*medical staff bylaw*) yang disusun dalam rangka menyelenggarakan tata kelola rumah sakit dalam hal bisnis (*good corporate governance*) dan tata kelola klinis yang baik (*good clinical governance*).

Menurut Keputusan Menteri Kesehatan RI No :772/MENKES/SK/VI/2002 *Hospital bylaws* diperlukan untuk mengatur pemilik rumah sakit, direktur rumah sakit dan tenaga medis sehingga penyelenggaraan rumah sakit dapat efektif, efisien dan berkualitas. Secara khusus HBL menjadi pedoman aspek hukum oleh rumah sakit dalam hubungannya dengan pemilik atau yang mewakili, direktur rumah sakit dengan staf medis, kemudian pedoman aspek hukum dalam pembuatan kebijakan teknis operasional rumah sakit, dan pedoman aspek hukum dalam pengaturan staf medis [8].

Rencana strategik dan RBA diperlukan untuk pedoman dalam pencapaian visi. Jika tidak ada rencana strategi, rumah sakit tidak dapat mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah dan menyediakan peta perjalanan dan arah yang dituju serta cara mencapainya. Renstra memudahkan manajemen rumah sakit untuk menjalani proses mencapai target yang akan dicapai.

Penilaian Manajemen Kinerja RS yang Efektif menggunakan Balance Scorecard, yang merupakan suatu metode untuk mengukur dan menilai kinerja suatu perusahaan dengan mengukur empat perpektif yaitu perpektif keuangan, perpektif pelanggan, perpektif bisnis internal, perpektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan BSC rumah sakit menjadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai. *Balance Scorecard* sangat membantu RS untuk memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja lebih efektif dan efisien dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili system kerja yang dilakukan.

Menjadi rumah sakit pilihan bisa diwujudkan dengan kolaborasi semua staf sehingga saling menguatkan, tidak saling bersaing satu dengan yang lainnya, bersatu saling menguatkan. Sumber Daya Manusianya untuk pengembangan rumah sakit perlu ditingkatkan dari segi keilmuannya, ketrampilannya, maupun pelayanannya (keramahan SDM). Sehingga dalam pelayanan kesehatan, pasien merasa berada ditempat yang tepat, karena tenaga medis (dokter) profesional, perawat yang trampil, tenaga gizi, farmasi dan lainnya profesional dan ramah.

Dalam hal ini perlu diadakan/ diberi kesempatan pada SDM untuk mendapatkan Pendidikan, pelatihan, seminar atau *sharing* ilmu .

Kepercayaan masyarakat harus kita tumbuhkan dengan asumsi bahwa jika pasien berobat ke sebuah rumah sakit, dilayani oleh tenaga professional sehingga jika sakit yang diingat adalah rumah sakit tersebut. Dengan pemeriksaan teliti dan alat penunjang yang memadai, obat yang bagus dan jika berobat cepat sembuh menambah kepercayaan masyarakat untuk berobat. Sehingga pasien jika sakit yang akan teringat adalah rumah sakit tersebut, dan pasien akan memberitahu saudara, tetangga atau masyarakat untuk berobat disitu.

Untuk menarik pasien faktor keramahan SDM dalam pelayanan juga sangat penting, karena orang sakit sangat sensitive perasaannya, jika petugas rumah sakit dalam pelayanan tidak sopan atau ramah akan melukai hati pasien atau pengantarnya dan itu akan membahayakan bagi rumah sakit. Karena pasien sebagai sarana promosi yang sangat ampuh, jika mendapat pelayanan yang kurang bagus, beritanya akan menyebar kemana-mana. Untuk memperbaiki pelayanan, dapat dilakukan *service excellent* sekurang-kurangnya setahun sekali. Sumber Daya Manusia diberikan pelatihan tersenyum jika berjumpa orang, bagaimana caranya berbicara dengan pasien/orang lain, menjawab telpon, memberi tahu/menunjukkan tempat atau menjelaskan pemakaian/ cara minum obat yang benar pada pasien dan lain sebagainya.

Mutu layanan perlu ditingkatkan yang berfokus pada kepuasan pelanggan (*costomer satisfaction*) dan keselamatan pasien (*patient safety*), dan mengusahakan pelanggan untuk tetap bertahan dengan bentuk pelayanan pendekatan individu (*personal care*) serta pengembangan produk layanan yang sesuai kebutuhan pelanggan.

5. Kesimpulan

Dari hasil riset yang berbasis review artikel didapatkan bahwa sebuah rumah sakit jika ingin berkembang dan maju harus memperhatikan beberapa hal yaitu: harus mempunyai visi, misi yang kuat, didahului dengan Perencanaan Rumah Sakit yang bagus, dengan memiliki Renstra dan RBA, memiliki *Hospital bylaws* sehingga mempunyai pedoman dalam menjalankan manajemen rumah sakit, dengan Menerapkan *good corporate governance* dan *good clinical governance*, kemudian melakukan Penilaian Manajemen Kinerja RS yang Efektif, dengan meningkatkan kompetensi SDM, mengadakan *service excellent*, memberikan pelayanan yang banyak dibutuhkan masyarakat (menjual produk yang dibutuhkan), dengan memiliki produk unggulan rumah sakit, membangun kepercayaan masyarakat, dan melakukan deversifikasi dengan membuat klinik-klinik satelit, diharapkan rumah sakit dapat berkembang dan hasilnya cepat menjadi besar.

6. Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Kusuma Husada Surakarta yang telah memberikan dukungan atas terlaksananya penelitian dan publikasi artikel ini.

7. Referensi

- [1] S. Hodbonar, "Tata Kelola Rumah Sakit (Good Hospital Governance) - Profesional Governansi Indonesia." <http://governansi.org/2019/08/26/tata-kelola-rumah-sakit-good-hospital-governance/> (diakses Sep 01, 2021).
- [2] L. Eldenburg, B. E. Hermalin, M. S. Weisbach, dan M. Wosinska, "Hospital

- Governance, Performance Objectives, and Organizational Form,” *NBER Work. Pap.*, 2001, Diakses: Agu 29, 2021. [Daring]. Tersedia pada:
<https://ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/8201.html>.
- [3] OECD, “Education at a Glance 2001 - Home - OECD.”
<https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/educationataglance2001-home.htm> (diakses Agu 29, 2021).
- [4] I. K. Fathoni Fathoni, “Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Penerapan Balanced Scorecard (Studi Kasus Rumah ‘ABC’) - Neliti.”
<https://www.neliti.com/publications/130541/analisis-penilaian-kinerja-rumah-sakit-dengan-penerapan-balanced-scorecard-studi> (diakses Sep 01, 2021).
- [5] R. H. Katz Michael L, “Microeconomics: Katz, Michael L., Rosen, Harvey S.: 9780077095079: Amazon.com: Books.” <https://www.amazon.com/Microeconomics-Supplement-Michael-L-Katz/dp/0077095073> (diakses Agu 29, 2021).
- [6] I. P.-J. A. & Bisnis dan undefined 2012, “Peranan good corporate governance dan budaya terhadap kinerja organisasi,” *ojs.unud.ac.id*, vol. 7, no. 2, 2012, Diakses: Sep 01, 2021. [Daring]. Tersedia pada:
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/jiab/article/download/9234/6966>.
- [7] Djasri Hanevi, “Penerapan Clinical Governance melalui ISO 9000: Studi Kasus di Dua RSUD Provinsi Jawa Timur Clinical Governance Implementation Using ISO 9000: Case Studies In two Public Hospitals in East Java,” *J. Manaj. Pelayanan Kesehatan.*, vol. 09, no. 3, 2006.
- [8] Kementerian Kesehatan RI, “KEPMENKES-772-TAHUN-2002-TTG-PEDOMAN-PERATURAN-INTERNAL-RS-HOSPITAL-BY-LAWS1.”
<https://www.rsubudirahayu.co.id/wp-content/uploads/2019/10/KEPMENKES-772-TAHUN-2002-TTG-PEDOMAN-PERATURAN-INTERNAL-RS-HOSPITAL-BY-LAWS1.pdf> (diakses Sep 01, 2021).
- [9] Partakusuma dan L. G., “Evaluasi Tata Kelola Rumah Sakit Badan Layanan Umum pada 4 Rumah Sakit Vertikal Kelas A di Jawa dan Bali,” *J. Adm. Rumah Sakit Indones.*, vol. 1, no. 1, 2016, Diakses: Sep 01, 2021. [Daring]. Tersedia pada:
<http://journal.ui.ac.id/index.php/arsi/article/view/5210>.
- [10] D. Juardi dan M. -, “PERANCANGAN KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM PADA RUMAH SAKIT DALAM MENINGKATKAN MARKET SHARED DAN LOYALITAS PASIEN,” *Syntax J. Inform.*, vol. 3, no. 02, 2014, doi: 10.35706/SYJI.V3I02.267.
- [11] “Mengenal PDCA untuk Manajemen Bisnis yang Selalu Berkembang.”
<https://glints.com/id/lowongan/pdca-adalah/#.YUH3jGYzZ8c> (diakses Sep 15, 2021).
- [12] B. Karmawan, “Penyusunan Rencana Strategis Rumah Sakit Pertamina Jaya Tahun 2017-2022,” *J. Adm. Rumah Sakit Indones.*, vol. 2, no. 2, hal. 2017–2022, Mei 2018, doi: 10.7454/ARSI.V2I2.2194.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)