

IMPLEMENTASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA RS DARMO SURABAYA

Mutiara Puji Lestari Hari Setyowati

mutiara.pujilestari@yahoo.co.id

Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out and to analyze the implementation of critical success factor as the competitive strategy in the effort of increasing the performance in Rumah Sakit Darmo Surabaya. This research has been done by using qualitative research method with case study approach. Based on the result of the analysis of critical success factors, the strengths, weaknesses, opportunities and threats of Rumah Sakit Darmo Surabaya have been identified by using SWOT analysis. Performance assessment is based on Balanced Scorecard which can be seen from financial perspective, customer perspective, internal business perspective, learning perspective and human resources. Meanwhile, to find out the service quality which has been provided by the company, it is measured by using Public Satisfaction Index (IKM) which is based on the Decree of State Minister for the Empowerment of State Apparatus No. 25/M.PAN/2/2004, in which there are 14 indicators in it. Based on the result of the analysis it can be concluded that by using the Critical Success Factors, strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) of the company can be found.

Keywords: Critical Success Factors, SWOT Analysis, Performance Measurement.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis implementasi *critical success factors* sebagai alat strategi bersaing dalam upaya meningkatkan kinerja pada Rumah Sakit Darmo Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang dilakukan melalui pendekatan studi kasus. Hasil analisis *critical success factors* yang dimiliki RS Darmo Surabaya dengan menggunakan analisis SWOT, telah teridentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh RS Darmo Surabaya. Untuk pengukuran kinerja yang berdasarkan *Balanced Scorecard* dapat dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan SDM. Sedangkan untuk mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan, maka diukur dengan menggunakan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25/M.PAN/2/2004, dimana didalamnya terdapat 14 indikator. Berdasarkan hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya *Critical Success Factors* maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dimiliki oleh perusahaan

Kata Kunci: *Critical Success Factors*, analisis SWOT, pengukuran kinerja.

PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan salah satu kebutuhan primer yang dimiliki oleh setiap manusia. Dimana kebutuhan tersebut sangat mutlak untuk dipenuhi. Apabila tidak dipenuhi, maka manusia akan mengalami kesulitan yang tidak hanya akan berdampak pada dirinya sendiri tetapi juga pada negara tempat tinggalnya. Karena dalam mensukseskan pembangunan nasional di suatu negara berkembang, seperti Indonesia,

kebutuhan akan sumber daya manusia yang unggul sangatlah diperlukan. Dan salah satu yang wajib dipenuhi agar menjadi sumber daya yang unggul haruslah memiliki jiwa dan raga yang sehat. Karena dengan kondisi tersebut seseorang dapat menjalankan tugas dan perannya dikehidupan bermasyarakat dengan baik sehingga dapat meningkatkan kualitas hidupnya.

Rumah sakit sebagai salah satu sarana kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat memiliki peran yang sangat strategis dalam mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Oleh karena itu, rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Semakin berkembangnya kemajuan teknologi disertai dengan penggunaan cara baru dibidang pelayanan kesehatan seperti diagnostik mengharuskan rumah sakit memperkenankan berbagai profesi kedokteran dan profesi lainnya sehingga rumah sakit menjadi organisasi yang mempunyai berbagai macam spesialisasi dan merupakan tempat dimana terjadi proses perubahan dari input menjadi output. Input pada rumah sakit adalah dokter, perawat, personil lainnya, prasarana, sarana peralatan, dan sebagainya sedangkan output berupa pelayanan jasa kesehatan.

Di kota Surabaya ini sudah banyak berkembang rumah sakit penyedia jasa kesehatan berbasis swasta misalnya RS Husada Utama, RS Siloam, RS Mitra Keluarga, RS Premier, RS PHC, RS Adi Husada, dan masih banyak rumah sakit swasta lainnya yang tetap berkembang dan bertahan di pangsa pasarnya. Salah satunya adalah RS Darmo.

Dalam sebuah lembaga kesehatan yang berbasis swasta, kesuksesan dapat dilihat dari kualitas atau mutu kesehatan yang telah diberikan. Dengan kualitas kinerja dan mutu pelayanan kesehatan yang baik, maka akan dapat memberikan kepuasan bagi pasien. Hal ini tentu saja akan tercipta suatu kepercayaan pasien terhadap lembaga kesehatan tersebut sehingga setelah menempuh pengobatan, para pasien yang telah keluar dari rumah sakit tersebut tidak keluar begitu saja. Tetapi akan tercipta hubungan yang didorong oleh kepuasan dan kesenangan para pasien yang akan menciptakan customer loyalty atau kesetiaan pelanggan. Sehingga dapat membantu lembaga kesehatan untuk mencapai keunggulan dalam bersaing.

Untuk mengetahui jawaban atas pernyataan tersebut maka diperlukannya suatu analisis terhadap *critical success factors* yang dimiliki oleh lembaga kesehatan. *Critical success factors* merupakan variabel dalam lingkungan perusahaan baik variabel internal ataupun variabel eksternal yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Agar dapat mencapai tujuannya, manajemen dalam suatu perusahaan harus mampu untuk memahami situasi perusahaan dengan mengetahui variabel-variabel penting yang diperlukan perusahaan agar dapat memenangkan persaingan dan variabel-variabel yang kurang penting bagi keberhasilan perusahaan, karena suatu variabel yang dianggap penting oleh suatu manajer belum tentu dianggap penting oleh manajer yang lain.

Critical success factor juga akan mengalami penyesuaian dengan kondisi intern dan eksteren perusahaan, oleh karena itu dibutuhkan suatu informasi yang akurat dan tepat waktu untuk menghadapi persaingan tersebut.

Tujuan identifikasi tersebut adalah untuk membuat keputusan dalam menentukan faktor apa saja yang perlu mendapat perhatian lebih dan faktor apa saja yang tidak memerlukan perhatian lebih. Dengan mengidentifikasi atau menentukan success factor secara hati-hati dan tepat, maka pimpinan perusahaan dapat mengetahui kekuatan utama yang dimilikinya dan juga dapat melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kinerja yang kurang memuaskan.

Setiap *critical success factor* akan mempunyai indikator kinerja yang dapat diukur. Indikator-indikator tersebut merupakan *critical success factor* yang telah diidentifikasi, yang dapat digunakan untuk memantau dan mengendalikan faktor penentu keberhasilan.

Indikator yang dapat dirinci antara lain jumlah keluhan pelanggan, sumber daya manusia, efisiensi pelayanan, dan lain-lain. Berdasar indikator tersebut maka perusahaan dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan guna memenuhi pengharapan konsumen atas kepuasan pelayanan yang diberikan.

TINJAUAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

Critical Success Factors

Menurut Mardiasmo (2002:124) *Critical success factors* dapat dinyatakan dalam bentuk variabel kunci (*key variable*) sering disebut *key success factors*, *key result factors*, atau *key pulse point*. Variabel kunci adalah variabel yang mendefinisikan faktor-faktor yang menjadi penyebab kesuksesan organisasi. Jika terjadi adanya perubahan yang tidak diinginkan, maka variabel yang lain harus segera disesuaikan. *Key success factors* (faktor keberhasilan kritis) merupakan variabel-variabel yang penting baik didalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam melaksanakan strategi agar dapat mencapai tujuan .

Menurut Wasposito (2009:65) menyatakan bahwa *Critical success factor* adalah sejumlah area yang terbatas dimana hasil yang memuaskan akan memastikan penampilan bersaing bagi individu, departemen, maupun organisasi. *Critical success factors* merupakan area kunci dimana segala sesuatu harus berjalan dengan benar agar perusahaan dapat terus maju dan tujuan manajer dapat tercapai.

Sedangkan pendapat lain mengenai *critical success factors* dikemukakan oleh Triptomo dan Udan (2005:89) yang mengutarakan bahwa *critical success factors* adalah faktor-faktor internal organisasi (sumber daya dan kompensasi) yang paling kritis atau yang paling penting yang mungkin digunakan oleh suatu oergaisasi dalam suatu industri sebagai alat utama untuk mengatasi peluang dan ancaman agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Faktor kunci keberhasilan kritis dapat diukur dengan menggunakan ukuran kinerja yang bersifat keuangan maupun yang bersifat non keuangan. Ukuran kinerja yang bersifat keuangan menunjukkan dampak kebijakan dan prosedur perusahaan untuk saat ini atau jangka pendek. Sedangkan untuk kinerja yang bersifat non keuangan menunjukkan posisi kompetitif perusahaan untuk saat ini dan masa yang akan datang.

Berdasarkan dari definisi-definisi diatas dapat dikatakan bahwa *critical success factors* merupakan faktor-faktor yang menjadi kunci sukses dari suatu perusahaan yang dapat mengatasi peluang dan ancaman agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Dimana kunci sukses ini dapat diukur dengan ukuran kinerja yang bersifat keuangan dan non keuangan.

Menurut Maciarelo dan Kirby dalam (Hariadi, 2003:139) sumber-sumber dari *critical success factors* adalah sebagai berikut : (a)Karakter industri. Adanya persyaratan yang umum untuk dapat sukses dalam setiap industri. Contohnya faktor biaya yang sering kali sensitif dalam industri manufaktur. (b)Strategi bersaing. Pemilihan strategi yang diambil perusahaan selanjutnya akan menentukan variabel yang harus dimonitor dan harus dipilih. (c)Adanya masalah penting. Munculnya berbagai persoalan yang dihadapi perusahaan yang berkaitan dengan pelanggan, supplier, atau kreditur yang sering menyimpang berbagai cerita sukses karena perusahaan mampu mengatasi segala permasalahan tersebut. (d)Issue-issue fungsional. Dalam setiap fungsi manajemen biasanya terkait berbagai variabel yang spesifik dengan fungsi tersebut.

Karakteristik *critical success factors* atau *key variable* menurut Mardiasmo (2002:124) memiliki berberapa karakteristik antara lain : (a)Menjelaskan faktor pemicu keberhasilan dan kegagalan organisasi. (b)Sangat *volatile* dan dapat berubah dengan cepat. (c)Perubahan tidak dapat diprediksi. (d)Jika terjadi perubahan perlu diambil tindakan dengan segera.

(e) Variabel tersebut dapat diukur baik secara langsung maupun melalui ukuran antara (*surrogate*).

Sedangkan menurut Triptomo dan Udan (2005:92) memberi pengertian bahwa:

- a. Faktor keberhasilan kritis sebaiknya diperiksa kembali setelah berhasil diidentifikasi isu-isu lingkungan yang strategis, isu-isu tersebut tidak menutup kemungkinan bakal merupakan faktor keberhasilan kritis suatu industri.
- b. Hendaknya tim perumus faktor keberhasilan kritis terdiri dari orang-orang yang sangat memahami bisnis eksisting dan perkembangan perusahaan lingkungan di masa depan.

Menurut Anthony et al. (1995:60) *critical success factors* mempunyai dua tipe didalam suatu perusahaan antara lain:

- a. Faktor internal yang merupakan faktor-faktor yang dipengaruhi oleh aktivitas manajemen atau *critical success factors* yang berada didalam kendali perusahaan tersebut. Contoh : kualitas dari jasa, biaya, dan permintaan.
- b. Faktor eksternal yang merupakan faktor-faktor yang tidak dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen atau *critical success factors* yang berada diluar kendali perusahaan tersebut. Contoh : ekonomi makro, perilaku pesaing (termasuk harga dan produk), kebijakan pemerintah dan perubahan teknologi.

Strategi Bersaing

Menurut Blocher et al (2000:38) strategi bersaing adalah seperangkat kebijakan, prosedur dan pendekatan-pendekatan yang mengarahkan pada keberhasilan bisnis dalam jangka panjang.

Hariadi (2003:91) berpendapat bahwa strategi bersaing merupakan langkah-langkah strategis yang terencana maupun yang tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing, sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi didalam pasar, serta bertahan terhadap tekanan para pesaingnya. Strategi bersaing hanya fokus pada rencana tindakan manajemen untuk dapat bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus pada konsumen.

Lain halnya dengan pendapat Porter (2008:16) yang menyatakan bahwa strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kekuatan) dimana perusahaan berusaha sampai kesana. Perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan berhasil. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan perangkat tujuan dari kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan.

Menurut Suwarsono (2008:260) dalam mengembangkan posisi kompetitif yang dapat bertahan, setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai satu dari strategi kompetitif berikut ini, yaitu: (a)Keunggulan biaya, (b)Deferensiasi, (c)Fokus.

Menurut Hariadi (2003:33) terdapat tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan yaitu: (a)Strategi Korporasi, (b)Strategi Bisnis Multi Divisi, (c)Strategi Fungsional.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja (*performance measurement*) menurut Robertson (dalam Mahsun, 2011:141) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan),

hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Elemen pokok pengukuran kinerja menurut Mahsun (2011:142) berdasarkan definisi diatas mengenai pengukuran kinerja, dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja yaitu antara lain: (a)Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, (b)Merumuskan indikator dan ukuran kinerja, (c)Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, (d)Evaluasi kinerja

Tujuan sistem dan manfaat pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2002:122) secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah: (a)Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom down*), (b)Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi, (c)Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*,(d)Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional. Sedangkan manfaat pengukuran kinerja adalah : (a)Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, (b)Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, (c)Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja (*reward and punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, (d)Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi, (e)Membantu mengidentifikasi, apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi dengan baik, (f)Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, (g)Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Hubungan *critical success Factors* dengan pengukuran kinerja

Dengan mengidentifikasi *critical success factors* maka lembaga kesehatan akan dapat menilai suatu organisasi dengan mengukur kinerja yang terdiri dari sumber daya manusia, kemajuan teknologi, dan meningkatkan jasa pada pelanggan (pasien dan masyarakat sekitar), sistem atau konsep analisis SWOT yang dipakai untuk meningkatkan kinerja suatu lembaga kesehatan. Dengan itu maka suatu perusahaan akan dapat menentukan strategi bersaing dengan pesaingnya dan mendapatkan posisi tersendiri daripada yang lain.

Indeks Kepuasan Masyarakat

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari Rumah Sakit Darmo Surabaya.

Dengan tersedianya data IKM secara periodik, dapat diperoleh manfaat sebagai berikut : (a)Diketahui kelemahan dan kekurangan dari masing-masing unsur dalam penyelenggaraan pelayanan publik. (b)Diketahui kinerja penyelenggaraan pelayanan yang telah dilaksanakan oleh unit pelayanan publik secara periodik. (c)Sebagai bahan penetapan kebijakan yang perlu diambil dan upaya yang perlu dilakukan. (d)Diketahui indeks kepuasan masyarakat secara menyeluruh terhadap hasil pelaksanaan pelayanan pada Rumah Sakit Darmo Surabaya. (e)Memacu persaingan positif antar unit penyelenggara pelayanan pada lingkup Pemerintah Pusat dan Daerah dalam meningkatkan kinerja pelayanan. (f)Bagi masyarakat dapat diketahui gambaran tentang kinerja unit pelayanan.

Berdasarkan prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri PAN No.63/KEP/M.PAN/7/2003, yang kemudian dikembangkan menjadi 14 unsur yang relevan, valid, dan reliable, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar

pengukuran indeks kepuasan masyarakat yaitu : (a)Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan. (b)Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknik dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya. (c)Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan, serta kewenangan dan tanggungjawabnya). (d)Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama konsistensi waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. (e)Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan kewenangan dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan. (f)Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat. (g)Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan. (h)Keadilan dalam mendapatkan pelayan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani. (i)Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati. (j)Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan. (k)Ketidakpastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan. (l)Ketidakpastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. (m)Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang rapi, bersih, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada para penerima pelayanan. (n)Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang telah diakibatkan oleh pelaksana pelayanan.

Nilai IKM dihitung dengan menggunakan nilai rata-rata tertimbang masing-masing unsur pelayanan. Dalam hitungan IKM terhadap 14 unsur pelayanan yang dikaji, setiap unsur pelayanan memiliki penimbang yang sama dengan rumus :

$$\text{Bobot nilai rata-rata tertimbang} = \frac{\text{jumlah bobot unsur}}{\text{jumlah unsur}} = \frac{1}{14} = 0,071$$

Untuk memperoleh nilai IKM unit pelayanan digunakan pendekatan nilai rata-rata tertimbang dengan rumus :

$$IKM = \frac{\text{Total dari nilai persepsi per unit}}{\text{total unsur yang terisi}} \times \text{Nilai penimbang}$$

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian IKM yaitu antara 25-100 maka hasil penelitian tersebut dapat dikonversikan dengan nilai dasar 25 dengan rumus :

$$IKM \text{ unit pelayanan} \times 25$$

Mengingat unit pelayanan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, maka setiap unit pelayanan dimungkinkan untuk:

- a. Menambahkan unsur yang dianggap relevan
- b. Memberikan bobot yang berbeda terhadap 14 unsur yang dominan dalam unit pelayanan, dengan catatan jumlah bobot seluruh unsur tetap 1.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang dilakukan melalui pendekatan studi kasus (case study), menurut Bogdan dan Taylor, sebagaimana dikutip oleh Moleong (2004:4) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Deskriptif adalah penelitian yang menggambarkan keadaan obyek penelitian atau masalah yang ada pada penelitiannya, yaitu tentang penerapan *critical success factors* sebagai alat strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit Darmo Surabaya.

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah pasien (masyarakat) yang menggunakan jasa layanan kesehatan pada Rumah Sakit Darmo Surabaya tanpa menitik beratkan pada karakteristik khusus dari jumlah populasi penerima jasa layanan Rumah Sakit Darmo Surabaya.

Teknik Pengambilan Sampel

Karena menggunakan IKM dalam memperoleh data mengenai kinerja Rumah Sakit Darmo Surabaya menurut pasien (masyarakat), maka pengambilan sampel sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : Kep/25/M.PAN/2/2004.

Oleh karena itu penelitian ini menetapkan jumlah responden secara acak terhadap penerima jasa pelayanan (pasien) tanpa menitik beratkan pada karakteristik khusus. Untuk memenuhi akurasi hasil penyusunan indeks, responden yang terpilih ditetapkan minimal 150 orang dari jumlah populasi penerima layanan, dengan dasar :

$$\begin{aligned} & ("jumlah\ unsur" + 1) \times 10 = \text{jumlah\ responden} \\ & (14 + 1) \times 10 = 150\ \text{responden} \end{aligned}$$

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang diperlukan dalam rangka memperoleh data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Survei Pendahuluan

Tujuan dari survei pendahuluan adalah kegiatan yang meliputi pengumpulan, analisis, dan penyajian data untuk memperoleh gambaran umum mengenai lembaga kesehatan Rumah Sakit Darmo Surabaya.

2. Study Lapangan

Dengan mengadakan penelitian dilapangan agar dapat memperoleh data yang diperlukan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara :

a. Wawancara terstruktur

Yaitu teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan daftar pertanyaan lisan yang telah direncanakan oleh peneliti, yang ditujukan kepada subyek penelitian. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi atau hubungan dengan responden.

b. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengumpulkan arsip-arsip, catatan-catatan tertulis, atau dokumen-dokumen lainnya yang ada di Rumah Sakit Darmo Surabaya. Adapun dokumen yang dimaksud disini adalah dokumen tertulis berupa *Company profile* yang meliputi: (1)Sejarah Rumah Sakit Darmo Surabaya, (2)Visi dan misi Rumah Sakit Darmo Surabaya, (3)Tujuan Rumah Sakit Darmo Surabaya, (4)Struktur organisasi dari Rumah Sakit Darmo Surabaya, (5)Pelayanan dan Fasilitas yang ditawarkan oleh Rumah Sadkit Darmo Surabaya, (6)Sumber daya manusia yang terdapat dalam Rumah sakit Darmo Surabaya, (7)Strategi yang dimiliki oleh RS Darmo Surabaya

c. Kuisisioner

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara membagikan angket pernyataan pada pihak-pihak terkait. Kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner indeks kepuasan masyarakat (IKM) yang sesuai dengan KEP/25/M.PAN/2/2004.

Satuan Kajian

Dalam penelitian ini, penulis lebih menekankan bagaimana penerapan *critical success factors* yang ada pada Rumah Sakit Darmo Surabaya dalam keunggulan bersaing. Indikator kinerja dari Rumah Sakit Darmo Surabaya terdiri dari:

1. Faktor Internal

Merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan. Ada dua faktor internal yang dibahas dalam perusahaan, yaitu:

a. Kekuatan (*Strength*)

Adalah keahlian dan sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh melebihi perusahaan lain.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Adalah kondisi pada perusahaan yang menghambat dan menghalangi perusahaan dalam bersaing.

2. Faktor Eksternal

Merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan. Ada dua faktor eksternal yang dibahas dalam perusahaan, yaitu:

a. Peluang (*Opportunities*)

Adalah situasi yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan di dunia bisnis.

b. Ancaman (*Threats*)

Adalah situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan dan dapat mengganggu posisi perusahaan dalam dunia bisnis.

Oleh sebab itu diperlukan prosedur sistematis berupa analisis SWOT untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan perusahaan serta peluang yang dimanfaatkan perusahaan dalam bersaing dan menghindari ancaman terhadap perusahaan.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data lebih banyak dilakukan secara bersamaan dengan pengumpulan data. Langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis data yang berhubungan dengan Rumah Sakit Darmo Surabaya dan relevan dengan masalah yang akan diteliti, misalnya gambaran umum Rumah Sakit Darmo Surabaya termasuk sejarah organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, tugas dan wewenang, sarana dan prasarana, jumlah staf dan karyawan serta informasi lain yang dapat menjelaskan kinerja manajemen Rumah Sakit Darmo Surabaya.
2. Menganalisis sumber daya yang dimiliki oleh Rumah Sakit Darmo Surabaya untuk variabel-variabel yang menjadi kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang berasal dari faktor-faktor internal dan eksternal rumah sakit tersebut dengan menggunakan analisis SWOT.
3. Mengukur kinerja *critical success factor* yang dimiliki Rumah Sakit Darmo Surabaya dengan mengembangkan indikator kinerjanya.
Setelah semua data terkumpul, dilakukan analisis hasil pengukuran atas kuisisioner yang telah dikumpulkan. Analisis ini dilakukan dengan pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat (IKM).

4. Memberikan suatu kesimpulan dan saran berdasarkan hasil temuan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Setelah diketahui *critical success factors* yang telah dikembangkan oleh RS Darmo Surabaya, maka dapat dibuat suatu analisis SWOT yang membahas tentang kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki oleh RS Darmo Surabaya. Dimana dari analisis tersebut terdiri dari faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh rumah sakit tersebut yaitu :

1. Analisis Faktor-faktor Internal Rumah Sakit

Tujuan dilakukannya analisis faktor internal perusahaan adalah untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari perusahaan, serta memberikan dasar untuk mengenali evaluasi hubungan diantara bidang-bidang tersebut. Untuk memajukan usahanya, seorang manajer harus mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan perusahaan dan dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Selain itu seorang manajer harus mengetahui faktor-faktor kelemahan dan meminimaliskan kelemahan yang dimiliki oleh RS Darmo Surabaya. Jika faktor-faktor pendukung keberhasilan itu sudah diketahui maka tugas manajer selanjutnya adalah mencari alternatif atau jalan keluar dari masalah yang dihadapi dan mengambil sebuah keputusan demi tercapainya keunggulan bersaing dan tujuan perusahaan.

a. Identifikasi Kekuatan (*Strength*) Rumah Sakit

Kekuatan perusahaan merupakan suatu hal yang positif, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang berasal dari lingkungan internal perusahaan yang dimiliki oleh RS Darmo Surabaya, dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Fasilitas dan kualitas pelayanan yang diberikan

RS Darmo Surabaya memberikan kualitas pelayanan jasa berupa fasilitas yang lengkap dan sarana yang memadai. Salah satu sarana yang dimiliki oleh RS Darmo Surabaya adalah *Darmo Children Center*. *Darmo Children Center* merupakan sebuah pusat pelayanan khusus anak yang hanya terdapat di RS Darmo Surabaya. *Darmo Children Centre* menyediakan fasilitas pendukung pencapaian tumbuh kembang anak yang optimal.

Selain itu RS darmo juga sangat menjaga kualitas pelayanannya, hal ini dapat dilihat dari penerapan jam besuk yang dilakukan pihak RS darmo dalam menjaga kenyamanan dalam lingkungan rumah sakit dan juga untuk mengoptimalkan waktu istirahat pasien yang nantinya akan berdampak pada proses pemulihan nantinya. Jam besuk diterapkan dari pukul 09.00 - 18.00 WIB.

2) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang kompeten merupakan suatu hal yang diutamakan bagi RS Darmo Surabaya. Dalam hal melakukan rekrutmen karyawan, selain mengutamakan pendidikan, juga diperlukan keramahan, keuletan, dan kesabaran dari calon pegawainya. Hal ini dikarenakan, dalam menawarkan produk dan pelayanan rumah sakit, para karyawan dituntut untuk ramah kepada setiap pasien maupun calon pasien.

RS Darmo memiliki 60 dokter yang bekerja didalamnya, terdapat pada tabel 2 yang terdiri dari 58 orang dokter spesialis dan 2 orang dokter jaga. Dokter yang bekerja di RS Darmo Surabaya harus memiliki pengalaman bekerja lebih dari 5 tahun agar dapat memberikan penanganan yang terbaik dalam merawat ataupun mengobati para pasiennya.

3) Lokasi Rumah Perusahaan

Lokasi RS Darmo Surabaya dilihat cukup strategis. Rumah sakit ini terletak di Jl. Raya Darmo no 90 Surabaya. Lokasi rumah sakit ini merupakan tempat strategis yang

terletak di pusat kota, tidak jauh dari perkampungan padat penduduk, serta berada disekitar area bisnis yang dapat membuat RS Darmo Surabaya dalam mencapai keunggulan bersaingnya.

b. Identifikasi Kelemahan (*Weakness*) Rumah Sakit

Kelemahan merupakan faktor-faktor yang berada dalam kendali sebuah organisasi yang mengurangi kemampuan suatu organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun kelemahan RS Darmo Surabaya yang berasal dari faktor internal rumah sakit adalah sebagai berikut yaitu tidak tersedianya pelayanan untuk para pengguna BPJS. Tidak seperti Rumah sakit pada umumnya yang telah menerapkan penggunaan BPJS. Di RS Darmo masih belum tersedia pelayanan dengan menggunakan BPJS. Hal ini sangat disayangkan, karena dapat berakibat pada para pasien akan menggunakan sarana dan pelayanan di rumah sakit yang lain. Namun, pihak RS Darmo Surabaya berupaya agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan dengan segera memperbolehkan para pengguna BPJS untuk berobat di RS Darmo Surabaya.

2. Analisis Faktor-faktor Eksternal Rumah Sakit

Tujuan dilakukannya analisis faktor eksternal perusahaan adalah untuk menganalisis peluang dan ancaman yang dihadapi Rumah Sakit Darmo Surabaya. Peluang merupakan situasi lingkungan industri yang menguntungkan bagi perusahaan, sedangkan ancaman merupakan situasi lingkungan yang tidak menguntungkan bagi Rumah Sakit Darmo Surabaya

a. Identifikasi Peluang (*Opportunity*) Rumah Sakit

Peluang usaha merupakan variabel yang menentukan perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan dalam bersaing, apabila perusahaan dapat memanfaatkan peluang tersebut maka perusahaan akan dapat mencapai keunggulan dengan baik. Dengan semakin berkembangnya teknologi dalam dunia kesehatan memberikan peluang yang besar bagi rumah sakit untuk bisa memberikan metode penyembuhan yang berbeda terhadap suatu jenis penyakit. Hal ini disadari betul oleh pihak RS darmo, sehingga menerapkan penggunaan *Green Light Laser*.

Green Light Laser adalah sinar laser hijau yang dikembangkan dan mempunyai banyak keuntungan untuk terapi prostat. Sinar laser ini aman untuk jaringan tubuh sekitar prostat, sehingga terapi dengan sinar laser hijau ini membutuhkan pemakaian kateter yang lebih singkat dibandingkan dengan TURP.

b. Identifikasi Ancaman (*Threat*) Rumah Sakit

Ancaman merupakan hambatan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Maka sebab itu perusahaan harus mengetahui ancaman-ancaman yang ada dan segera mengatasi ancaman yang ada. Adapun ancaman bagi Rumah Sakit Darmo Surabaya adalah munculnya para pesaing baru yang memberikan pelayanan yang serupa. Dalam dunia usaha persaingan merupakan suatu ancaman sekaligus mitra perusahaan dalam menjalankan usahanya. Rumah sakit lain yang menjadi kompetitor dari Rumah Sakit Darmo adalah RS. Siloam, RS. William Booth, dan RS. Katolik St. Vincentius A Paulo. Dengan adanya keberadaan RS. Siloam, RS. William Booth, dan RS. Katolik St. Vincentius A Paulo yang memiliki kualitas pelayanan dan fasilitas yang hampir sama dengan RS Darmo, dan juga memiliki letak atau keberadaan pada posisi wilayah atau daerah yang sama. Dari data di atas dapat diketahui banyaknya rumah sakit yang menjadi pesaing bahkan bisa juga menjadi mitra bagi RS Darmo Surabaya. Sehingga keberadaannya menjadi suatu motivasi tersendiri bagi manajemen rumah sakit untuk lebih meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan. Hal tersebut dimaksudkan agar RS Darmo Surabaya dapat mencapai keunggulan bersaing.

Identifikasi dan pengukuran *Critical Success Factors* RS Darmo Surabaya

Dalam mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus mampu mengetahui faktor-faktor keberhasilan kritis, hal ini dapat diketahui dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan mencari peluang dan ancaman yang ada dan jika dirasa kelemahan dan ancaman ini sangat menghambat perkembangan perusahaan maka manajemen perusahaan harus cepat tanggap dan mencari solusinya.

Berdasarkan hasil analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada RS Darmo Surabaya, maka yang menjadi *critical success factors* atau faktor-faktor keberhasilan kritis pada RS Darmo Surabaya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Critical Success factors pada RS Darmo Surabaya

Perspektif	Strategi Insisatif	Ukuran
1. Keuangan: - Meningkatkan laba	- Meningkatkan kualitas pelayanan	-Pertumbuhan pendapatan
2. Pelanggan : - Peningkatan Kepuasan Pelanggan	- Menyediakan kotak saran	- Jumlah keluhan pada saat pelayanan
3. Bisnis internal : - Peningkatan Kualiatas dan fasilitas yang diberikan	- Menyediakan sarana dan prasarana medis dan non medis	- Adanya inovasi dalam setiap pemberian layanan
4. Pertumbuhan dan pembelajaran : - Peningkatan kualitas SDM - Peningkatan profesional SDM	- Perekrutan SDM sesuai dengan pendidikan dan keahliannya. - Melakukan pelatihan sesuai dengan pendidikan dan jabatan	- Penyesuaian pendidikan dan jabatan SDM - Pelatihan yang telah diikuti

1. Perspektif Keuangan

Aspek yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah dengan meningkatkan laba. Pada saat ini banyak pasien yang berobat di RS Darmo Surabaya hal ini dikarenakan fasilitas dan pelayanan yang diberikan oleh RS Darmo Surabaya sangat lengkap dan nyaman bagi para pasien yang berobat di RS Darmo Surabaya. Sehingga hal ini dapat meningkatkan keuntungan RS Darmo Surabaya dan pendapatan yang dihasilkan semakin besar. Dengan adanya banyak pasien yang berobat di RS Darmo Surabaya. Dalam satu tahun, RS Darmo Surabaya mampu meningkatkan laba mencapai 5% - 10%.

2. Prespektif pelanggan

Aspek yang digunakan dalam perspektif pelanggan dapat dilihat dari peningkatan kepuasan pelanggan. Hal ini digunakan untuk mengetahui apakah RS Darmo Surabaya

mampu melayani pasiennya dengan baik atau tidak maka dapat kita ukur dengan melihat adanya jumlah keluhan dari para pasien dengan menyediakan kotak saran. Semua keluhan dan saran yang telah diterima, kemudian diolah dan diperbaiki untuk mencapai kepuasan pelanggan yang lebih baik lagi.

3. Perspektif bisnis internal

Aspek yang digunakan dalam perspektif bisnis internal dapat dilihat dari kualitas pelayanan dan fasilitas yang telah diberikan. Dalam fasilitas yang diberikan oleh RS Darmo Surabaya dimulai dari adanya *Darmo Children Centre* dimana para orang tua dapat lebih nyaman dalam memeriksakan kesehatan para buah hati mereka. Semua inovasi kualitas dan fasilitas yang dilakukan oleh RS Darmo Surabaya untuk memberikan kenyamanan terhadap para konsumen (pasien).

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Aspek pengukuran yang digunakan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat dari peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dalam RS Darmo Surabaya setiap karyawan yang berada didalamnya harus mengikuti pelatihan kerja agar pengetahuan tentang kesehatan lebih berkembang serta meningkatkan pelayanan karyawan terhadap para pasiennya.

Hasil Penelitian Kualitas Pelayanan Berdasarkan Kuisisioner

Hasil penelitian Indeks Kepuasan Masyarakat akan kualitas pelayanan yang diberikan oleh RS Darmo Surabaya didasarkan pada indikator-indikator yang terdapat didalam Keputusan Menteri Pendayaaan Aparatur Negara No. 25/ M.PAN/2/2004. Indeks kepuasan masyarakat digunakan untuk mengetahui bagaimana tanggapan masyarakat pengguna layanan ini atas pelayanan yang telah diberikan kepadanya. Indeks ini digunakan sebagai tolak ukur dari kualitas pelayanan dari RS Darmo Surabaya.

Indikator yang ada didalam Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) ini berjumlah 14 indikator. Dimana ke-14 indikator tersebut adalah (1) prosedur pelayanan, (2) persyaratan pelayanan, (3) kejelasan petugas pelayanan, (4) kedisiplinan petugas pelayanan, (5) tanggung jawab petugas pelayanan, (6) kemampuan petugas pelayanan, (7) kecepatan pelayanan, (8) keadilan mendapatkan pelayanan, (9) kesopanan dan keramahan petugas, (10) kewajaran biaya pelayanan, (11) kepastian biaya pelayanan, (12) kepastian jadwal pelayanan, (13) kenyamanan lingkungan, (14) keamanan pelayanan. Semua indikator ini digunakan sebagai pertanyaan didalam kuisisioner. Dimana jawaban dari kuisisioner ini memiliki skala nilai masing-masing sebagai berikut: (a) Jawaban A diberi nilai 1, (b) Jawaban B diberi nilai 2, (c) Jawaban C diberi nilai 3, (d) Jawaban D diberi nilai 4

Dan untuk menentukan nilai unsur pelayanan dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai unsur pelayanan} = \frac{\text{jumlah total nilai persepsi}}{\text{jumlah responden}}$$

Berdasarkan rumus diatas maka akan diperoleh setiap nilainya dapat diukur sebagai berikut :

- Nilai interval IKM antara 1,00 - 1,75 menunjukkan mutu pelayanan yang tidak baik.
- Nilai interval IKM antara 1,76 - 2,50 menunjukkan mutu pelayanan yang kurang baik.
- Nilai interval IKM antara 2,51 - 3,25 menunjukkan mutu pelayanan yang baik.
- Nilai interval IKM antara 3,26 - 4,00 menunjukkan mutu pelayanan yang sangat baik.

Pengukuran kualitas pelayanan di RS Darmo Surabaya ini dilakukan dengan memberikan kuisisioner pada 150 responden yang menggunakan jasa layanan RS Darmo Surabaya. Untuk mengisi kuisisioner sesuai pendapat masing-masing tentang pelayanan yang diterimanya.

Berdasarkan hasil survey dan perhitungan yang diperoleh indeks kepuasan masyarakat terhadap RS Darmo Surabaya adalah sebesar 85.24 secara kualitatif sangat baik.

Tabel 2
Nilai rata-rata Tertimbang Per Unsur RS Darmo Surabaya

No	Unsur Pelayanan	Nilai Unsur Pelayanan
U1	Prosedur Pelayanan	0.223
U2	Persyaratan Pelayanan	0.240
U3	Kejelasan Pelayanan	0.240
U4	Kedisiplinan Petugas Pelayanan	0.250
U5	Tanggung jawab Petugas Pelayanan	0.250
U6	Kemampuan Petugas Pelayanan	0.240
U7	Kecepatan Pelayanan	0.250
U8	Keadilan Mendapatkan Pelayanan	0.240
U9	Kesopanan dan keramahan Petugas	0.250
U10	Kewajaran Biaya Pelayanan	0.240
U11	Kepastian Biaya Pelayanan	0.240
U12	Kepastian Jadwal Pelayanan	0.240
U13	Kenyamanan Lingkungan	0.240
U14	Keamanan Lingkungan	0.240

Sumber data : Hasil Pengolahan data IKM (Lampiran)

Dalam peningkatan kualitas pelayanan, diprioritaskan pada unsur yang memiliki nilai paling rendah adalah prosedur pelayanan yang diperoleh nilai sebesar 0.223, hal ini dikarenakan banyaknya pasien yang mengalami kesulitan dalam memahami prosedur yang berlaku di dalam RS Darmo Surabaya.

Tabel 3
Nilai Rata-rata Tiap Unsur Pelayanan pada RS Darmo Surabaya

No	Unsur Pelayanan	Nilai Unsur Pelayanan
U1	Prosedur Pelayanan	3.31
U2	Persyaratan Pelayanan	3.34
U3	Kejelasan Pelayanan	3.44
U4	Kedisiplinan Petugas Pelayanan	3.47
U5	Tanggung jawab Petugas Pelayanan	3.46
U6	Kemampuan Petugas Pelayanan	3.43
U7	Kecepatan Pelayanan	3.51
U8	Keadilan Mendapatkan Pelayanan	3.41
U9	Kesopanan dan keramahan Petugas	3.57
U10	Kewajaran Biaya Pelayanan	3.43
U11	Kepastian Biaya Pelayanan	3.43
U12	Kepastian Jadwal Pelayanan	3.38
U13	Kenyamanan Lingkungan	3,41
U14	Keamanan Lingkungan	3.44

Sumber data : Hasil Pengolahan data IKM (Lampiran)

Berdasarkan data hasil penelitian tingkat kepuasan konsumen / pelanggan untuk tiap-tiap unsur pelayanan dihitung berdasarkan keputusan Menteri Aparatur Negara

Nomor 25 tahun 2004, maka untuk mengetahui indeks unit pelayanan dihitung dengan cara sebagai berikut :

$$(3.31 \times 0.071) + (3.34 \times 0.071) + (3.44 \times 0.071) + (3.47 \times 0.071) + (3.46 \times 0.071) + (3.43 \times 0.071) + (3.51 \times 0.071) + (3.41 \times 0.071) + (3.57 \times 0.071) + (3.43 \times 0.071) + (3.43 \times 0.071) + (3.38 \times 0.071) + (3.41 \times 0.071) + (3.44 \times 0.071) = 3.41$$

Jadi **Nilai indeks nya adalah 3,41**

Dengan demikian maka nilai indeks unit pelayanan hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Nilai indeks kepuasan masyarakat setelah dikonversi = indeks \times Nilai Dasar = $3,41 \times 25 = 85,24$
2. Mutu pelayanan B
3. Kinerja unit pelayanan Baik
4. Prioritas peningkatan kualitas pelayanan

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan 3 unsur yang mempunyai nilai paling rendah antara lain Prosedur pelayanan (0.223), sedangkan unsur lain yang memiliki nilai cukup tinggi yaitu kedisiplinan petugas pelayanan (0.250), tanggung jawab petugas pelayanan (0.250), kecepatan pelayanan (0.250), kesopanan dan keramahan petugas pelayanan (0.250), persyaratan pelayanan (0.240), kejelasan pelayanan (0.240), kemampuan petugas pelayanan (0.240), keadilan mendapatkan pelayanan (0.240), kewajaran biaya pelayanan (0.240), kepastian biaya pelayanan (0.240), kepastian jadwal pelayanan (0.240), kenyamanan lingkungan (0.240), serta keamanan lingkungan (0.240)

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dari penelitian ini adalah telah mengetahui *Critical Success Factors* yang dimiliki oleh RS Darmo Surabaya yang telah diteliti berdasarkan analisis SWOT. Serta telah dilakukannya pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* dan pengukuran kinerja pelayanan yang diukur sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25/M.PAN/2/2004.

Saran penelitian ini adalah RS Darmo Surabaya harus dapat mengoptimalkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan perusahaan agar dapat mencapai keunggulan bersaing serta memperbarui kebijakan manajemen rumah sakit yang berkaitan dengan program-program pemerintah tentang kesehatan contohnya BPJS.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R and V Govindarajan. 1995. *Management Control System*. 8th edition. Irvin mc. Graw Hills. Boston. Terjemahan FX Kurniawan Tjakrawala. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Cetakan pertama. BPFPE. Yogyakarta
- Blocher, Edward J, K Chen, and T Lin. 1999. *Cost Management : a strategic emphasis*. Mc Graw Hills. New York. Terjemahan S Ambarriani. 2000. *Manajemen Biaya : Dengan Tekanan Strategik*. Salemba Empat. Jakarta
- Blocher, Edward J, K Chen, T Lin and G Cokins. 1980. *Cost Management : a strategic emphasis*. 3th edition. Mc Graw Hills. New York. 2007. *Manajemen Biaya : Penekanan Strategis*. Edisi ketiga. Salemba Empat. Jakarta
- Grant, R. 1999. *Analisis Strategi Kontemporer : Konsep, Teknik, Aplikasi*. Edisi 2. Erlangga. Jakarta
- Hariadi, B. 2003. *Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. Edisi Pertama. Bayu Media Publishing. Malang

- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan 20 (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya Offset. Bandung
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Cetakan kedua (Revisi). STIM YKKPN. Yogyakarta
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi kedua. ANDI. Yogyakarta
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy, techniques for analyzing industrises and competitor*. The Free Press. New York. Terjemahan Agus Maulana . 2008. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Erlangga. Jakarta
- Suwarsono, M. 2008. *Manajemen Strategi : Konsep dan Kasus*. Edisi ke empat (Cetakan Pertama). UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Triptomo, Tedjo, dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. PT Rekayasa Sains. Bandung
- Waspodu, B. 2009. Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard untuk Departemen Sistem Informasi. *Komunikasi Massa* 5(1): 65-78