

4125P0125 - 11111

SKRIPSI

**ANALISIS INTERNAL DAN ANALISIS EKTERNAL SUMBER DAYA DI
RUMAH SAKIT NASIONAL GUIDO VALADARES DILI TIMOR LESTE**

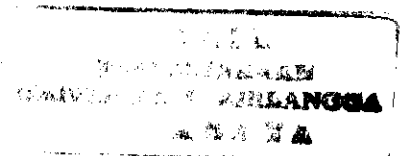
FEM 167/06
2004
a



Oleh :

DIAMANTINO DE JESUS

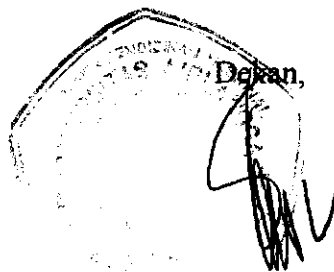
**UNIVERSITAS AIRLANGGA
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
SURABAYA
2004**



PENGESAHAN

Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga dan
Diterima untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Kesehatan Masyarakat (S.KM)
Pada tanggal 16 Juli 2004

Mengesahkan
Universitas Airlangga
Fakultas Kesehatan masyarakat

The image shows a handwritten signature in black ink over a circular stamp. The stamp contains the text 'UNIVERSITAS AIRLANGGA' and 'FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT'. The signature is written in a cursive style.

Prof. Dr. H. Tjipto Suwandi, dr., M.OH
NIP. 130517177

Dewan Penguji :

1. Atiek Choirul H., dr., M.Kes
2. Setya Haksama, drg., M.Kes
3. Baling Kustriyono, Ir., M.M

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Kesehatan Kesehatan Masyarakat (S. KM)
Bagian Administrasi Kesehatan Masyarakat
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Airlangga

Oleh:

**DIAMANTINO DE JESUS
NIM. 100230998/1**

Surabaya, Juli 2004

Mengetahui,

Ketua Bagian



Dr. Nyoman Anita Damayanti, drg., M. S.
NIP. 131871470

Menyetujui,

Pembimbing



Setya Haksama, drg., M.Kes.
NIP. 132148510

6. Segenap Kepala bagian dan ruangan RSNGV Dili, khususnya rekan-rekan yang bekerja di RSNGV Dili dan Poliklinik atas dukungan moral dan partisipasinya selama penelitian.
7. Ayah dan Ibunda tercinta (Minguel Matos dan Natalia de Jesus) atas doa restunya selama anaknya mengikuti pendidikan hingga selesai.
8. Adinda tercinta (Maria R. Bento) dan putra putri tersayang (Nedio, Dika, Divia dan Dina) atas semua pengorbanan dan penantiannya.
9. Mertua dan adik-adik ipar tercinta (Antonino, Jose, Lorenzo Silvano Joaldino, Estevao) yang selalu setia menjaga dan mengayomi Nedio, Dika, Divia dan Dina selama ditinggalkan papanya mengikuti pendidikan.
10. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu penelitian ini.

Semoga Tuhan Yang maha Kuasa tetap memberikan balasan atas semua amal dan kebaikan yang telah diberikan, dan semoga penelitian ini bermanfaat baik bagi penulis maupun pembaca yang budiman.

Surabaya, Juli 2004

Penulis

ABSTRACT

Hospital management problem is in the spot light not only because of patients' disappointments of hospital service, but also of many complaints from poor facilities, difficult access and unreasonable tariff. Patients seek improvements on the quality of services for it is an obvious need urgent to be materialized.

Dili National Hospital Guido Valadares (DNHGV) is an organization established in Democratic Republic of Timur Leste serves to provide quality service to the community. Outpatient units, inpatient wards, supporting facilities and hospital administration have many weaknesses to be corrected before DNHGV is able to provide an excellent service. The aim of this research is to study the strength, weakness, opportunity and threat of DNHGV organization.

The method applied in this research was an observational type with SWOT approach by conducting in-depth interviews using semi-opened questionnaires to all respondents. Carried out from April until May 2004, the internal samples were 28 Ward Heads/Section Heads and a Medical Coordinator totalling to 29 samples and 28 outpatients as the external samples taken from the existing 28 wards.

The result showed that the scale ranged from +2 (outstanding) or maximum strength to -2 (poor) or weakness. The value was labelled 1.0 (most important) to 0.0 (not important). There were significant strength, weakness, opportunity and threat between internal factor characteristic and external factor organization.

It is suggested to cultivate Ward Heads with reward and punishment method and train them with human resources management.

Key words: internal resources analysis, external resources analysis

ABSTRAK

Masalah manajemen rumah sakit akhir-akhir ini banyak disoroti, tidak saja atas keluhan masyarakat yang merasa kecewa dengan pelayanan rumah sakit, baik dari segi, fasilitas mutu, kemudahan maupun tarif tetapi juga perkembangan lingkungan yang memang sudah mendesak ke arah pelayanan yang lebih baik. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis terhadap Rumah Sakit Nasional Guido Valadares (RSNGV) Dili Timor Leste sebagai suatu organisasi rumah sakit yang ada di Republica Democrata Timor Leste dalam rangka memberikan pelayanan yang bermutu kepada masyarakat, utamanya pada unit-unit pelayanan rawat jalan, rawat inap, pelayanan penunjang dan administrasi yang masih memiliki banyak kelemahan. Tujuan Penelitian ini adalah mempelajari dan melihat kekuatan dan kelemahan, kesempatan dan ancaman organisasi saat ini.

Metode Penelitian yang diterapkan merupakan penelitian observasional dengan pendekatan analisis SWOT yang dilakukan dengan wawancara yang mendalam terhadap responden menggunakan alat bantu kuesioner semi terbuka. Sampel internalnya 29 kepala ruangan atau bagian dan *medical coordinator*. Sampel eksternalnya diambil secara purposive sebanyak 29 orang pasien yang datang berobat di RSNGV Dili sampel eksternal diambil sejumlah 29 orang sesuai dengan ruangan yang ada.

Setelah dilakukan pengumpulan data dan dianalisis berdasarkan analisis SWOT maka akan mendapatkan ranting dengan skala mulai dari +2 (*outstanding*), disebut kekuatan maksimal sampai dengan -2 (*poor*), dikatakan kelemahan Nilai tersebut kemudian diberi bobot dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang bermakna antara karakteristik faktor internal dan eksternal organisasi. Kekuatan ada pada ketersediaan fasilitas dan sarana penunjang dan kelemahan ada pada sumber daya manusia, kesempatan sangat terbuka karena RSNGV Dili merupakan satusatunya RS rujukan sedangkan ancamannya ada pada mutu pelayanan yang kurang akan dapat mengurangi jumlah kunjungan pasien.

Saran yang dapat diberikan adalah dilakukan pembinaan terhadap kepala ruangan / bagian dengan cara menerapkan metode reward and punishment dan mengadakan pelatihan manajemen sumber daya.

Kata kunci: analisis sumber daya internal dan analisis sumber daya eksternal

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRACT	V
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR GRAFIK	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Kajian Masalah.....	8
1.3. Pembatasan dan perumusan Masalah.....	16
BAB II TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN.....	17
2.1 Tujuan Umum	17
2.2 Tujuan Khusus.....	17
2.3 Manfaat Penelitian.....	17
BAB III TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	19
3.1. Konsep Rumah Sakit.....	19
3.1.1. Visi Dan Misi.....	21
3.2. Manajemen Sumberdaya Manusia.....	23
3.2.1. Perencanaan Sumberdaya Manusia.....	23
3.2.2. Rekrutmen	24
3.2.3. Seleksi	24
3.2.4. Penilaian Kerja	24
3.2.5. Pelatihan	25
3.2.6. Imbalan	25
3.2.7. Tenaga Kesehatan	25
3.3. Pemasaran	27
3.3.1. Teori Dasar Pemasaran	27
3.3.2. Pengertian Dan Ruang Lingkup Pemasaran	33
3.3.3. Unsur Utama Pemasaran	34

3.3.4. Perencanaan Startegi Pemasaran	37
3.3.5. Rumusan Taktik Pemasaran	40
3.3.6. Arti Dan Pentingnya Konsep Pemasaran Di Rumah Sakit	54
3.4. Kebijakan	56
3.4.1. Tujuan Analisis Kebijakan	56
3.4.2. Pengertian Kebijakan	56
3.4.3. Ciri Kebijakan Yang Baik	57
3.4.4. Kebijakan Digunakan Untuk Hal Yang Berkaitan dengan Isu	57
3.4.5. Fungsi Kebijakan	58
3.4.6. Ruang Lingkup Kebijakan	59
3.5. Konsep Strategi	63
3.5.1. Distinctive Competence	66
3.5.2. Competitive Advange	67
3.5.3. Tipe Strategi	69
3.5.4. Karakteristik Perencanaan Startegi	70
3.5.5. Menentukan Strategi	72
	74
3.6. Analisis SWOT	74
3.6.1. Pengertian Analisis SWOT	76
3.6.2. Cara Membuat Analisis SWOT	83
3.7. Konsep Perubahan	
BAB IV KERANGKA KONSEPTUAL	86
4.1. Kerangka Konseptual	86
BAB V METODE PENELITIAN	89
5.1. Rancangan Bangung Penelitian	89
5.2. Populasi Dan Sampel Penelitian	89
5.2.1. Populasi	89
5.2.2. Sampel	90
5.2.3. Besar sampel	90
5.2.4. Teknik Pengambilan Sampel	90
5.3. Pengambilan dan Pengumpulan Data	92
5.3.1. Kuesioner untuk provider (kepala ruangan dan poli) atau Bagian	92
5.3.2. Kuesioner untuk Pasien	92
5.3.3. Dokumen data dari sekunder dan pengamatan langsung peneliti	93

5.4. Variabel Penelitian	93
5.5. Kerangka Operasional	95
5.6. Definisi Operasional	99
5.7. Instrumen Penelitian	110
5.8. Penetapan Standar	110
5.9. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian	111
5.10. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	111
BAB VI HASIL PENELITIAN	114
6.1. Gambaran Umum Daerah Penelitian	114
6.1.1. Geografi Kabupaten Dili	114
6.1.2. Demografi Kabupaten Dili Timor Leste	114
6.1.3. Gambaran Umum RSNGV Dili	115
6.1.3.1. Identitas Rumah Sakit	115
6.1.3.2. Visi, Misi, Dan Motto RSNGV Dili	116
6.1.3.3. Luas Sarana Pelayanan Kesehatan RSNGV Dili.....	116
6.1.3.4. Fasilitas Kesehatan	116
6.1.3.5. Laporan Indikator Kinerja RSNGV Dili	117
6.1.4. Sepuluh Penyakit Utama Di RSNGV Dili	118
6.2. Faktor Internal RSNGV Dili	119
6.2.1. Sumberdaya Manusia	119
6.2.1.1. Jumlah Dan Kualifikasi Tenaga Di RSNGV Dili	120
6.2.1.2. Karakteristik Responden	125
6.2.1.3. Penilaian Responden Internal Terhadap Rumah Sakit Nasional Guido Valadares Dili	127
6.2.2. Pelayanan Kesehatan Di RSNGV Dili	135
6.2.2.1. Pelayanan Medik Dan Laboratorium Teknik ...	135
6.2.2.2. Pelayanan Administrasi Di RSNGV Dili	136
6.2.2.3. Pelaksanaan Prosedur Ketetapan Pelayanan ...	138
6.2.3. Fasilitas	139
6.2.3.1. Luas Fasilitas Gedung	140
6.2.3.2. Peralatan Pelayanan Penunjang Non-medis.....	141
6.2.3.3. Keadaan Lokasi RSNGV Dili	142
6.2.3.4. Promosi Yang Dilakukan RSNGV Dili	143
6.2.4. Kekuatan Keuangan	144
6.3. Faktor Eksternal RSNGV Dili	146
6.3.1. Peluang Pelayanan Kesehatan	146
6.3.2. Kebijakan Pemerintah RDTL	147

6.3.3. Situasi Ekonomi Timor Leste	148
6.3.4. Penilaian Responden Eksternal Terhadap Rumah Sakit Nasional Guido Valadares Dili	148
6.3.4.1. Karakteristik Pasien RSNGV Dili	149
6.3.4.2. Pelayanan Kesehatan Yang disediakan di Rumah Sakit Nasional Guido Valadares Dili	153
6.3.4.3. Kebiasaan Berobat Ke RSNGV Dili	154
6.3.4.4. Sumber Informasi	155
6.3.4.5. Kesan Responden Tentang Peralatan, Kebersihan, Kenyamanan, dan Kerapian	156
6.3.4.6. Kesan Terhadap Kepuasan Pelayanan	156
6.4. Profil Internal Dan Eksternal RSNGV Dili	157
6.4.1. Profil Internal RSNGV Dili	158
6.4.2. Profil Eksternal RSNGV Dili	161
6.5. Posisi RSNGV Dili	164
BAB VII	
PEMBAHASAN	166
7.1. Gambaran Umum RSNGV Dili	166
7.2. Indikator Kinerja RSNGV Dili	167
7.3. Pembahasan Hasil Faktor Internal	168
7.3.1. Sumberdaya Manusia	168
7.3.1.1. Tenaga Medis	168
7.3.1.2. Tenaga Paramedis	169
7.3.1.3. Tenaga Teknisi	170
7.3.1.4. Tenaga Administrasi, Sopir, Security, Dapur Dan Laundry, dan Kebersihan	170
7.3.2. Karakteristik Responden	171
7.3.2.1. Pendidikan Formal	171
7.3.2.2. Pengalaman Kerja	172
7.3.3. Penilaian Responden Internal Terhadap RSNGV Dili... ..	173
7.3.3.1. Karakteristik Visi, Misi dan Struktur Organisasi	173
7.3.3.2. Penilaian Responden Tentang Kebijakan	173
7.3.3.3. Penilaian Responden Berdasarkan Pengetahuan dan Ketrampilan dan Kerja di RSNGV Dili	174
7.3.3.4. Penilaian Responden Berkaitan dengan Pekerjaan	175
7.3.3.5. Penilaian Responden Berkaitan dengan Suasana Lingkungan Kerja	176
7.3.3.6. Penilaian Responden Tentang Pelayanan Kesehatan Kepada Pasien.....	176
7.3.3.7. Penilaian Responden Tentang Perencanaan	

Sumberdaya Manusia.....	177
7.3.4. Pelayanan Kesehatan Di RSNGV Dili	178
7.3.4.1. Pelayanan Medik dan Laboratorium Teknik.....	178
7.3.4.2. Pelayanan Administrasi Di RSNGV Dili	178
7.3.4.3. Pelaksanaan Prosedur Ketetapan Pelayanan	179
7.3.5. Fasilitas	180
7.3.5.1. Luas Fasilitas Gedung	180
7.3.5.2. Peralatan Pelayanan Penunjang Non-medis.....	181
7.3.5.3. Keadaan Lokasi RSNGV Dili	182
7.3.5.4. Promosi yang Dilakukan RSNGV Dili	182
7.3.6. Kekuatan Keuangan	183
7.4. Faktor Eksternal RSNGV Dili	185
7.4.1. Peluang Pelayanan Kesehatan	185
7.4.2. Kebijakan Pemerintah RDTL	185
7.4.3. Situasi Ekonomi Timor Leste	186
7.4.4. Penilaian Responden Eksternal Terhadap RSNGV Dili..	187
7.4.4.1. Karakteristik Pasien RSNGV Dili	187
7.4.4.2. Pelayanan Kesehatan Yang disediakan di Rumah Sakit Nasional Guido Valadares Dili.....	191
7.4.4.3. Kebiasaan Berobat Ke RSNGV Dili	191
7.4.4.4. Sumber Informasi	191
7.4.4.5. Kesan Responden Terhadap Peralatan, Kebersihan, Kenyamanan, dan Kerapian.....	192
7.4.4.6. Kesan Terhadap Kepuasan Pelayanan	193
7.5. Profil Dan Posisi RSNGV Dili Berdasarkan Matriks SWOT...	194
BAB VIII KESIMPULAN DAN SARAN	195
8.1. SIMPULAN	195
8.2. SARAN	196
8.2.1. Kepada Tim Manajemen RSNGV Dili	196
8.2.2. Kepada bagian Perawatan Dan Personalia	197
8.2.3. Kepada Masyarakat Pengguna jasa Pelayanan RSNGV Dili Timor Leste	197
DAFTAR PUSTAKA	198
LAMPIRAN	201

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Pegawai RSNGV Dili Timor Leste Berdasarkan Kulifikasi Tahun 2003	3
Tabel 1.2 Distribusi Tenaga Profesional Berdasarkan Ruang Menurut Latar Belakang Pendidikan di RSNGV Dili Tahun 2003	4
Tabel 1.3 Jumlah Kunjungan Pasien di Unit Gawat Darurat RSNGV Dtli Timor Leste pada Tahun 2003	6
Tabel 1.4 Jumlah Kunjungan Pasien Rawat Jalan Dan Rujukan di Rumah Sakit Nasional Guido Valadares Dili Tahun 2003	7
Tabel 5.1 Instrumen Penelitian Penyusunan Strategi Perencanaan SDM Berdasarkan pendekatan Analisis SWOT di RSNGV Dili	110
Tabel 6.1 Jumlah Tempat Tidur yang ada Di Ruangan Masing-masing Di RSNGV Dili Tahun 2003	115
Tabel 6.2 Lporan Indikator Kinerja RSNGV Dili Tahun 2003	117
Tabel 6.3 Sepuluh Penyakit Utama Pasien Rawat Jalan UGD Untuk Semua Golongan Umur di RSNGV Dili Dari Bulan Januari Sampai Dengan Desember Tahun 2003	118
Tabel 6.4 Hasil Pengambilan Data Jumlah Dan Kualifikasi Tenaga Medis Di RSNGV Dili Tahun 2004	120
Tabel 6.5 Hasil Pengambilan Data Tenaga Paramedis Di RSNGV Dili Tahun 2004	122
Tabel 6.6 Hasil Pengambilan Data Tenaga Teknisi Di RSNGV Dili Tahun 2004	123
Tabel 6.7 Hasil Pengambilan Data Tenaga Administrasi, Sopir, Satpam (<i>Security</i>), Dapur Dan <i>Laundry</i> , Dan Kebersihan Di RSNGV Dili Tahun 2004	124
Tabel 6.8 Hasil Pengambilan Data Pendidikan Formal Di RSNGV Dili Tahun 2004	125

Tabel 6.9	Distribusi Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja di RSNGV Dili Tahun 2004.....	126
Tabel 6.10	Hasil Pengambilan Data Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi RSNGV Dili Tahun 2004.....	128
Tabel 6.11	Hasil Pengambilan Data Kebijakan Organisasi Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	129
Tabel 6.12	Hasil Pengambilan Data Tentang Pengetahuan Dan Ketrampilan, Dan Disiplin Kerja Di RSNGV Dili.....	130
Tabel 6.13	Hasil Pengambilan Data Tentang Pekerjaan Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	131
Tabel 6.14	Hasil Pengambilan Data Tentang Suasana Lingkungan Kerja.....	132
Tabel 6.15	Hasil Pengambilan Data Tentang Pelayanan Pasien Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	133
Tabel 6.16	Hasil Pengambilam data Perencanaan Sumberdaya manusia di RSNGV Dili	134
Tabel 6.17	Hasil Pengambilan data pelayanan Medik Dasar, Pelayanan Spesialistik, Pelayanan laboratorium, Dan Pelayanan Administrasi	136
Tabel 6.18	Hasil Pengambilan Data Pelayanan Administrasi di RSNGV Dili Tahun 2004	137
Tabel 6.19	Hasil Pengambilan Data Pelaksanaan Prosedur Ketetapan Pelayanan Dasar Dan Spesialis di RSNGV Dili.....	139
Tabel 6.20	Hasil Pengambilan Data Fasilitas Gedung RSNGV Dili Tahun 2004	140
Tabel 6.21	Hasil Pengambilan Data Peralatan Penunjang Non-medis RSNGV Dili Tahun 2004.....	141
Tabel 6.22	Hasil Pengambilan Data Tentang Tempat, Letak Dan Lokasi RSNGV Dili Tahun 2004.....	142

Tabel 6.23	Hasil Pengambilan Data Promosi Di RSNGV Dili Tahun 2004...	143
Tabel 6.24	Hasil Pengambilan Data <i>Cashflow</i> Rata-rata Satu Bulan Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	145
Tabel 6.25	Hasil Pengambilan Data Peluang Pelayanan Kesehatan di RSNGV Dili Tahun 2004.....	146
Tabel 6.26	Hasil Pengambilan Data Kebijakan Kesehatan Departemen Kesehatan Republica Democratica Timor Leste Tahun 2004.....	147
Tabel 6.27	Hasil Pengambilan Data Situasi Ekonomi Di Timor Leste Tahun 2004.....	148
Tabel 6.28	Hasil Pengambilan Data Golongan Umur Responden Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	149
Tabel 6.29	Hasil Pengambilan Data Pendidikan Formal Responden Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	150
Tabel 6.30	Hasil Pengambilan Data Berdasarkan Status Pasien.....	151
Tabel 6.31	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kasus Pasien Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	152
Tabel 6.32	Distribusi Responden Berdasarkan Sumber Pembiayaan Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	153
Tabel 6.33	Hasil Pengambilan Data Jenis Pelayanan Yang Disediakan RSNGV Dili Tahun 2004.....	154
Tabel 6.34	Hasil Pengambilan Data Kebiasaan Berobat Responden Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	154
Tabel 6.35	Hasil Pengambilan Data Sumber Informasi.....	155
Tabel 6.36	Hasil Pengambilan Data Terhadap Peralatan, Kebersihan, Kenyamanan, Dan Kerapian Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	156
Tabel 6.37	Hasil Pengambilan Data Terhadap Kepuasan Pelayanan Responden Di RSNGV Dili Tahun 2004.....	157

Tabel 6.38	Daftar Kekuatan (<i>Strength</i>) RSNGV Dili Dengan Nilai Skalanya	158
Tabel 6.39	Daftar Kelemahan (<i>Weakness</i>) RSNGV Dili Dengan Nilai Skalanya	160
Tabel 6.40	Daftar Peluang (<i>Opportunity</i>) RSNGV Dili Dengan Nilai Skalanya.....	162
Tabel 6.41	Daftar Ancaman (<i>Threath</i>) RSNGV Dili Dengan Nilai Skalanya.	163

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1	Kajian Masalah 8
Gambar 3.1	Konsep Inti Pemasaran 28
Gambar 3.2	Tahap Perumusan Rencana Strategi 38
Gambar 3.3	Strategi Dalam Penyusunan <i>Policy</i> 59
Gambar 3.4	Analisis SWOT 77
Gambar 3.5	Proses Pengambilan Keputusan Strategis 79
Gambar 3.6	Unsur Suatu Proses Perubahan 85
Gambar 4.1	Kerangka Konseptual Penelitian 87
Gambar 5.1	Kerangka Operasional Penelitian 98

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Gambar 6.1	164

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Standar untuk perhitungan skala dari factor analisis.....	201-216
Lampiran 2 Kuesioner untuk pasien RSNGV Dili	217-218
Lampiran 3 Kuesioner untuk provider (kepala ruanagan atau bagian)...	219-221