

Analisis Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit Harapan Jayakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Femmy Irvanti, Grace Waturandang dan Putri Yoen Aulina

Universitas Respati Indonesia
E-mail : femmyira76@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengembangkan rencana strategi bisnis di Rumah Sakit Harapan Jayakarta selama 5 tahun kedepan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2022 dengan pendekatan balanced scorecard karena adanya pelayanan kesehatan yang belum terpenuhi seluruhnya dan adanya 3 rumah sakit pesaing di wilayah kecamatan cakung, Metode yang digunakan adalah metode analisis data kualitatif dengan mendapatkan data melalui observasi yaitu pengamatan langsung seluruh proses bisnis di Rumah Sakit Harapan Jayakarta. Data primer didapatkan secara kualitatif dengan teknik FGD (fokus Grup Discussion) dan wawancara mendalam (*in-depht interview*). Sedangkan data sekunder didapatkan melalui *desk research*. Wawancara dilakukan kepada jajaran direksi yaitu Direktur dan Wakil Direktur Umum dan Keuangan dan marketing. Analisis dilakukan dengan beberapa tahapan antara lain tahapan input seluruh data, tahap *positioning* dengan menggunakan metode TOWS Matrix, tahap pencocokan atau *matching* dengan menggunakan metode IE Matrix untuk mendapatkan suatu rekomendasi *alternative strategy*. Tahapan selanjutnya adalah tahap pengambilan keputusan dengan metode FGD (fokus group discussion) yang beranggotakan jajaran direksi dan jajaran manager serta marketing dan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menetapkan prioritas strategi. Penelitian dilanjutkan dengan tahap analisis pengimplementasian strategi untuk mendapatkan *goal*, target dan program yang tepat dengan menggunakan metode *Balanced Score Card*. Sehingga dengan tahapan tersebut peneliti lebih dapat memastikan bahwa arah dan rencana strategi bisnis tersebut sangat cocok dilakukan untuk Rumah Sakit Harapan Jayakarta. Dari keseluruhan kegiatan peneliti merekomendasikan secara bertahap untuk strategi *Product Development* adalah melakukan pengembangan ruang rawat inap (penambahan tempat tidur), pengembangan trauma center dan dokter spesialis gigi. Sementara untuk strategi *Market Penetration* adalah dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan di kawasan PT JIEP dan menjalin kerjasama dengan rumah sakit disekitar Rumah Sakit Harapan Jayakarta dan kerjasama dengan klinik sebagai rumah sakit rujukan.

Kata Kunci : Strategi Bisnis, Rumah Sakit, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

This study aims to develop a business plan for a hope Harapan Jayakarta hospital for the next 5 years from 2017 to 2022 because of the existance of healt service that have not been fully fulfilled and the existance of 3 competing hospitals in the sub distric of cakung. The method used is a method of analyzing qualitative data by obtaining data through observation, namely direct observation of the entire business proses at Harapan Jayakarta Hospital. The primary data was obtained qualitatively by FGD techniques (discussion group focus) and in-dept interviews. While secondary data obtained through desk desk research interviews were conducted to the board of director namely general director and deputy director of finance and marketing. Analysis is carried out wit several stages including the stages of inputting all data ,the positioning stage using the TOWS matrix method, the matching stage using the IE matrix method to obtain an alternative strategy rekomendasi. the next stage is the decision making stage with the FGD method which consists of the board of directors ang managers and marketing and the QSPM method to set priority strategies. The research continued with the analysis phase of implementing the strategy to get the rightg goals, targets and programs by using the balanced scorecard method so that with this stage researchers were more able to ensure that the bussinesdirection and strategy was very suitable for hope hospitals in jakarta. From the overall activities of researchers recommending gradually for the product development strategy is to develop inpatient rooms (the addition of beds) to develop trauma centers and dental spesialist. While the market penetration strategy is to establish cooperation with hospital around the Harapan Jayakarta Hospital and cooperation with the clinics a refferal hospital. In the future ,it is hoped that it can provide empirical evidence about the hospital's strategic bussines plan for Harapan Jayakarta Hospital for the writer. In addition, it can be used as a tool in applying and practicing the knowledge gained during sitting in college and comparing with the situation in the hospital, The results of the study are expected to be beneficial for the management of the hope Harapan Jayakarta hospital as an input in the consideration of decision making about the hospital's strategic bussines plan Harapan Jayakarta Hospital. And other researchrs can use the results of this study as reference material in conducting further research. This study is also expected to broaden knowledge horizons for both researches and others.

Keyword: Business Strategy, Hospital, Balance Scorecard

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan bagian dari sistem kesehatan. Rumah sakit menyediakan pelayanan kuratif kompleks, pelayanan gawat darurat, pusat ahli pengetahuan dan teknologi dan berfungsi sebagai pusat rujukan. Rumah sakit harus senantiasa meningkatkan mutu pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pemakai jasa.

Arah Pengembangan rumah sakit merupakan faktor utama dari segi sistem

informasi dan teknologi, yang harus diperhatikan adalah arah pengembangan yang banyak rumah sakit tapi besar, kecanggihan teknologi yaitu sejauh mana hubungan beban investasi dan berapa yang mampu ditanggung, level sistem informasi hanya pendukung dan membantu terkait profesionalisme dokter dan beban biaya serta pola pemanfaatan, Boy Subirosa (2011).

Demi pelayanan prima pula Rumah Sakit Harapan Jayakarta dengan memperhatikan segi kualitas pelayanan.

Bentuk perhatian tersebut adalah Rumah Sakit Harapan Jayakarta terus menstandarkan kualitas pelayanan melalui kegiatan Akreditasi oleh KARS. Dan hingga saat ini sudah berlangsung 1 (satu) kali yaitu pada tanggal 4 -5 April 2017 dengan tingkat kelulusan Perdana.

Pembuatan perencanaan seringkali sudah menjadi hal yang bersifat rutinitas bagi sebuah organisasi. Penyusunan rencana strategis sebagai pedoman untuk penyelenggaraan dan pengembangan Rumah Sakit dalam jangka waktu tertentu, umumnya 5 tahun kedepan. Akan tetapi rencana ini dapat ditinjau ulang secara periodik, setahun sekali. Peninjauan rencana juga dapat dilakukan sesuai dengan perubahan-perubahan penting yang diperkirakan berpengaruh secara signifikan terhadap penyelenggaraan dan pengembangan Rumah Sakit.

Menurut Duncan (2006), proses perencanaan strategis terdiri dari:

1. *Scanning*, menentukan data-data *variable* eksternal dan *variable* internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
2. *Monitoring*, menelaah data-data *variable* eksternal dan internal selama 3-5 tahun kebelakang.
3. *Forecasting*, melakukan pengolahan data untuk memberikan gambaran/proyeksi tren lima tahun kedepan.
4. *Assessing*, menilai hasil *forecasting* terhadap organisasi sehingga diketahui posisi strategis organisasi dan alternatif strateginya agar organisasi dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode kualitatif dan teknik pengambilan data yaitu data primer diperoleh dengan melakukan FGD

(*Focus Group Discussion*) dengan sekelompok orang yang terdiri dari pejabat struktural dan marketing rumah sakit Harapan Jayakarta dan wawancara mendalam dengan direktur, wakil direktur umum dan keuangan, marketing, manajer SDM, manajer penunjang, manajer pelayanan dokter spesialis mata, IT, dokter spesialis bedah ortopedi, dokter spesialis kebidanan dan kandungan dan dokter spesialis penyakit dalam di Rumah Sakit Harapan Jayakarta. Sedangkan pengumpulan data sekunder yang dibutuhkan diperoleh dan data internal dan data eksternal, data internal diperoleh dari rumah sakit harapan jayakarta dan data eksternal diperoleh dari Badan Pusat Statistik, Dinas Kesehatan dan Rumah Sakit pesaing di Jakarta Timur.

Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Jayakarta pada bulan Maret – Mei tahun 2019.

HASIL

Menurut wawancara mendalam dan Focus Group Discussion dengan direktur rumah sakit harapan jayakarta yang menyatakan bahwa visi, misi, nilai dan motto merupakan **kekuatan** bagi rumah sakit Harapan Jayakarta, sehingga kesemuanya menjadi suatu **kekuatan** bagi Rumah Sakit Harapan Jayakarta.

Struktur Organisasi

Menurut wawancara mendalam dan *focus group discussion* dengan direktur rumah sakit harapan jayakarta yang menyatakan struktur organisasi merupakan suatu **kekuatan** bagi rumah sakit harapan jayakarta karena dianggap Struktur Organisasi ini dapat mewakili kebutuhan dalam pengaturan berlangsungnya organisasi, sehingga struktur organisasi ini merupakan suatu **kekuatan** organisasi bagi rumah sakit harapan jayakarta.

Tabel 1
Rekap Tenaga Rumah Sakit Harapan Jayakarta
31 Desember 2018

7	Jenis Tenaga	Jumlah Karyawan	Jumlah Perbagian
1.	Tenaga Manajerial		
	Direktur	1	
	Wakil Direktur Umum dan Keuangan	1	
	Manajer Penunjang Medik	1	
	Manajer keperawatan	1	
	Marketing	1	
	IT	1	
	Jumlah Tenaga Manajerial		6
2.	Tenaga Medis		
	Dokter Umum	5	
	Dokter gigi	1	
	Dokter Spesialis		
	a.dr.Spesialis Penyakit Dalam	4	
	b.dr.Spesialis Bedah	2	
	c.dr.Spesialis Obgin	3	
	d.dr.Spesialis Anak	2	
	e.dr.Spesialis Saraf	3	
	f.dr.Spesialis Anestesi	2	
	g.dr.Spesialis Paru	2	
	h.dr.Spesialis Patologi Klinik	1	
	i.dr.Spesiali Mata	1	
	j.dr.Spesialis Orthopedi	1	
	k.dr.Spesialis Radiologi	1	
	l.dr.Spesialis Jantung & Pembuluh Darah	1	
	Jumlah Dokter		29
3.	Tenaga Keperawatan dan Kebidanan		
	Tenaga Keperawatan	49	
	Tenaga Kebidanan	20	
	Jumlah Perawat dan Bidan		69
4.	Tenaga Penunjang		
	Tenaga Kefarmasian	11	
	Tenaga Kesehatan Lingkungan	1	
	Tenaga Gizi	1	
	Tenaga Radiologi	5	
	Tenaga Laboratorium	8	
	Tenaga Rekam Medis	1	
	Jumlah Penunjang		27
5.	Tenaga Non Medis		
	Tenaga Umum	52	
	Tenaga Keuangan	20	
	Tenaga Pembantu Orang Sakit	8	
	Jumlah Tenaga Non Medis		80
5	Tenaga Pelaksana Harian	15	
	Jumlah Tenaga Harian		15
	Total		220

Sumber : Data Bagian SDM RSHJ

Menurut wawancara mendalam dan focus group discussion dengan direktur rumah sakit harapan jayakarta yang menyatakan tentang ketersediaan peralatan saat ini merupakan suatu **kelemahan** bagi rumah sakit harapan jayakarta.

Dari daftar ketersediaan alat diatas, masih terdapat beberapa sarana yang belum disediakan oleh rumah sakit harapan jayakarta, karena terkendala dengan pendanaan. Kondisi ini merupakan **kelemahan** bagi Rumah Sakit Harapan Jayakarta.

Produk Layanan Pelayanan Gawat Darurat 24 Jam

Tabel 2
Produk Layanan Rumah Sakit Harapan Jayakarta (UGD)

Jenis Pelayanan	
1.	Pelayanan Gawat Darurat terdiri dari 3 prioritas
Prioritas 1	: Kasus/penyakit dengan kegawat daruratan yang mengancam jiwa
Prioritas 2	: Gawat darurat ringan
Prioritas 3	: Kasus/penyakit yang bukan gawat darurat

Pelayanan Rawat Jalan

Tabel 3
Produk Layanan Rumah Sakit Harapan Jayakarta (Rawat Jalan)

Jenis Pelayanan
Klinik Umum
Klinik Gigi dan Mulut
Klinik Spesialis Penyakit Dalam.
Klinik Spesialis anak.
Klinik Spesialis Kebidanan dan kandungan.
Klinik Spesialis bedah.
Klinik Spesialis Ortopedi.
Klinik Spesialis Jantung dan Pembuluh darah
Klinik Spesialis Paru.
Klinik Spesialis Saraf.
Klinik Spesialis Mata.
Klinik Fisioterapi

Pelayanan Rawat Rawat Inap Kebinaan dan Perawatam Intensif Berdasarkan Kelas

Tabel 4
Ruang Pelayanan Rawat Inap, Kebinaan dan Perawatan Intensif berdasarkan Kelas

No	Jenis Ruangan	Ruang Rawat Inap Umum	Ruang Rawat Inap Kebidanan	Ruang Unit Perawatan Intensif
1	VIP	1		
2	Keals I	4	2	
3	Kelas II	13	4	
4	Kelas III	15	10	
5	Ruang Instalasi	3	4	2
	Jumlah	37	20	2

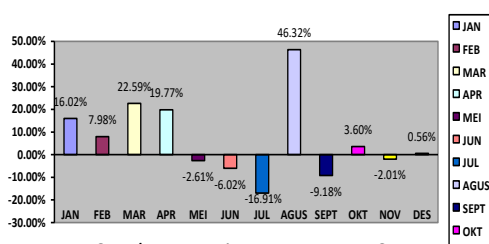
Tabel 5
Ruang Pelayanan Rawat Inap, Kebinaan dan Perawatan Intensif berdasarkan Kelas

No	Jenis Pelayanan	Layanan yang tersedia
1	Pelayanan Kamar Operasi	2 kamar operas yaitu OK besar dan OK kecil
2	Pelayanan Hemodialisa	10 Mesin Homedialise
3	Pelayanan Medical Check Up (MCU)	- Pemeriksaan fisik - Homafologi lengkap - Fungsi ginjal - Fungsi hati - Radiologi

No	Jenis Pelayanan	Layanan yang tersedia
4	Pelayanan Laboratorium	- Hemotologi lengkap - Biokimia darah - Hormon / Endokrin - Imunologi dan virus - Faktor-faktor pembekuan darah - Patologi dan anatomi
5	Unit Radiologi	Pelayanan radio diagnostik (x ray konvensional dan pelayanan diagnosis imejing yaitu USG
6	Instalasi Farmasi	Instalasi farmasi 24 jam
7	Pelayanan Ambulance	Ambulance terdiri dari 1 unit yang digunakan: - Pelayanan untuk pasien rujukan - Pelayanan untuk pasien, tindakan ke rumah sakit tujuan - Pelayanan untuk pasien, menjemput / mengantar pasien pulang dalam dan luar kota - Dukungan kesehatan untuk latihan olahraga, pagelaran serta bencana.

Menurut wawancara mendalam dan *focus group discussion* dengan direktur rumah sakit Harapan Jayakarta produk layanan merupakan **kekuatan** dari rumah sakit harapan jayakarta, dikarenakan sudah dapat mengikuti segala standar yang dimiliki oleh Rumah Sakit Kelas C, sehingga dapat disimpulkan keadaan ini dianggap merupakan suatu **kekuatan** bagi Rumah Sakit Harapan Jayakarta.

Gambar 1
Pertumbuhan pendapatan Tahun 2018



Sumber : Bagian Keuangan RSHJ

Menurut wakil direktur umum dan keuangan kondisi keuangan merupakan suatu **kelemahan** bagi rumah sakit harapan jayakarta. Dengan melihat kondisi keuangan dari rumah sakit harapan jayakarta dapat digambarkan suatu **kelemahan** bagi rumah sakit harapan jayakarta.

SIM dan Pemasaran

Menurut wawancara mendalam dan *focus group discussion* dengan IT rumah sakit harapan jayakarta 10 modul lainnya sudah berfungsi dengan baik dan mempermudah rumah sakit dalam memperoleh data-data yang dibutuhkan, sehingga keadaan ini merupakan suatu **kekuatan** bagi rumah sakit harapan jayakarta.

Dengan melihat penggunaan Sistem Informasi Rumah Sakit (SIMRS), tehnik dan capaian pemasaran seperti dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa keadaan tersebut menjadi suatu **kekuatan** bagi Rumah Sakit Harapan Jayakarta.

Data Eksternal

1. Geografis

Berdasarkan data dari badan pusat statistik maka posisi kecamatan Cakung berada di tepian yang sangat strategis karena memiliki berbagai jalan utama, misalnya Jalan Raya Bekasi yang menghubungkan Pulo Gadung, Cempaka Putih, Kelapa Gading dan Sumur Batu dengan Bekasi. Ada pula Jalan I Gusti Ngurah Rai yang menghubungkan Duren Sawit, Jatinegara, Pulo Gadung, Cakung dan Matraman dengan Bekasi.

2. Demografi

Grafik dibawah ini dapat dilihat bahwa pertumbuhan penduduk dari tahun 2015 hasil sensus akhir mencapai 2.843.816 jiwa, jumlah ini meningkat pada tahun 2016 menjadi 2.868.910 jiwa, tahun 2017 menjadi 2.892.783 jiwa dan tahun 2018 menjadi 2.902.515 jiwa.

Menurut wawancara mendalam dan *focus group discussion* dengan direktur dan marketing rumah sakit harapan jayakarta yang menyatakan bahwa kecamatan yang memiliki jumlah penduduk terbanyak adalah Kecamatan Cakung 532.787 jiwa, sehingga keadaan ini merupakan suatu **peluang** bagi rumah sakit harapan jayakarta.

Sehingga dapat disimpulkan padatnya penduduk di kecamatan cakung ini memberi peluang besar bagi rumah sakit harapan jayakarta untuk mengembangkan bisnisnya.

Industri dan Tenaga Kerja

Menurut wawancara mendalam dan *focus group discussion* dengan direktur dan marketing rumah sakit harapan jayakarta saat ini ada 60 perusahaan PT JIEP yang bekerjasama dengan rumah sakit harapan jayakarta dari 287 perusahaan yang ada di PT JIEP Pulogadung, sehingga melihat kondisi tersebut industri merupakan **peluang** bagi rumah sakit harapan jayakarta.

Menurut wawancara mendalam dan *focus group discussion* dengan direktur rumah sakit harapan jayakarta, maka variabel industri dan ketenagakerjaan dapat menjadi **peluang** dalam rencana bisnis rumah sakit. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel industri dan ketenagakerjaan dapat menjadi **peluang** dalam rencana strategi bisnis rumah sakit.

3. Ancaman Paling Bahaya

Tabel 6
Pemetaan Rumah Sakit Pesaing
Kecamatan Cakung

Nama Rumah Sakit	Jarak dari RSHJ	Alamat	Status Akre ditasi	Segmen pasar	Unggulan Layanan	Kis RS	Kerjasa ma BPJS
1.RS.Medirose	1,7	Jl.Perintis Kemerdekaan kav 149	Lulus	Bawah & Menengah	Penyakit dalam, ginjal, Hemodialisa	C	BPJS
2.RS.Antam Medika	0,7	Jl.Pemuda no 1 A Pulo gadung	Belum	Menengah & Atas	Traumatologi, Geriatri-Lansia, Ibu dan Anak.	Belum dite tapk an C	-
3.RS.Resti Mulya	2,2	Jl.Pahlawan Komarudin Raya no 6	Belum	Bawah & menengah	Kebidanan dan kandungan	C	BPJS

Sumber : Data Bagian Public Relations Rumah Sakit Harapan Jayakarta

Menurut wawancara mendalam dan *focus group discussion* dengan direktur dan marketing rumah sakit harapan jayakarta yang menjadi kompetitor dari Rumah Sakit Harapan Jayakarta adalah Rumah Sakit Medirose, Rumah Sakit Antam Medika dan Rumah Sakit Resti Mulya sehingga keberadaan rumah sakit ini merupakan **ancaman**.

Namun ketiga rumah sakit tersebut memiliki fasilitas yang lebih baik dari RS Harapan Jayakarta, sehingga keadaan ini dapat menjadi suatu **ancaman** rumah sakit harapan jayakarta.

4. Supllier

Menurut wawancara mendalam dan *focus group discussion* dengan direktur dalam rangka mendukung operasional rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna jasa atau pelanggan membutuhkan pihak lain yang dapat memenuhi kebutuhan untuk kegiatan operasional antara lain pemasok obat-obatan, pemasok alat medis, pemasok kebutuhan alat tulis kantor, kebutuhan alat cetak, kebutuhan alat pembersih dan kebutuhan bahan makanan. Maka untuk itu dibutuhkan kontrak kerja sama antara pihak rumah sakit dengan pihak

yang dapat menyediakan kebutuhan-kebutuhan tersebut, keberadaan supplier ini merupakan suatu **peluang** bagi rumah sakit harapan jayakarta.

Dengan adanya supplier dan efisiensi biaya yang ingin dicapai ini pun menjadi salah satu faktor **peluang** bagi Rumah Sakit Harapan Jayakarta dalam rencana strategi bisnis.

Analisis Positioning

Tabel 7
Identifikasi Faktor Internal Berdiri
dari (IFE)

No	Faktor Kekuatan (strength)	No	Faktor Kelemahan (Weakness)
1.	Mempunyai Visi, Misi, Nilai dan Motto yang mewakili keberlangsungan organisasi dan menjadi pedoman dalam menjalankan organisasi.	1.	Jumlah dokter umum dan dokter gigi umum dan jumlah perawat belum memenuhi standar yang ditetapkan.
2.	SIM RS (sistim informasi manajemen) rumah sakit harapan jayakarta terdiri dari 10 modul yang berpungsi dengan baik	2	Sarana prasarana yang belum memadai
3.	Terlihat karakteristik kunjungan pasien yang meningkat dari bulan ke bulan.	3.	Peralatan yang belum lengkap terutama yang menunjang peralatan trauma center.
4.	Struktur organisasi yang mewakili keberlangsungan suatu organisasi.	4.	Dana Kurang Optimal
5.	Mempunyai produk layanan unggulan trauma center		

Tabel 8
Identifikasi Faktor Eksternal (EFE) RS.Harapan
Jayakarta

No	Faktor peluang (opportunity)	No	Faktor Ancaman (Threats)
1.	Dari segi geografi aksesibilitas yang sangat mudah karena dekat dengan berbagai jalan utama.	1.	Dari sisi geografi Ada tiga rumah sakit yang jaraknya berdekatan dengan rumah sakit harapan jayakarta.
2.	Dari segi geografi lokasi dekat dengan kawasan industri pulogadung.	2.	Dari sisi demografi terdapat daya beli masyarakat yang rendah
3.	Dari segi demografi yaitu laju pertumbuhan	3.	Dari sisi industri terlihat adanya kemungkinan

No	Faktor peluang (opportunity)	No	Faktor Ancaman (Threats)
	penduduk yang tinggi		perusahaan memilih rumah sakit dengan fasilitas yang lebih lengkap.
4.	Dari segi demografi masih banyaknya usia produktif.	4.	Dari sisi kebijakan belum semua klinik dan puskesmas disekitarnya merujuk pasien ke rumah sakit harapan jayakarta.
5.	Dari segi industri terdapat 287 perusahaan PT JIEP di pulogadung, baru 60 perusahaan yang bekerjasama dan jenis kegiatan terbanyak adalah angkatan kerja.		
6.	Dari sisi supplier Terjaminnya kebutuhan akan obat dan alat kesehatan dari supplier yang telah bekerjasama dengan rumah sakit harapan jayakarta sejak lama.		
7.	Dari sisi kebijakan adanya jaminan kesehatan nasional yang mulai berlaku tahun 2014.		

Dari hasil penelitian tentang identifikasi faktor internal dan indetifikasi faktor eksternal di rumah sakit Harapan Jayakarta dan menurut wawancara mendalam dan *Focus Group Discussion* dengan Direktur maka langkah selanjutnya data ini dapat digunakan untuk menentukan positioning RSHJ.

Menganalisa Layanan Unggulan dan Menentukan KPI

1. Menganalisis Layanan Unggulan

Tabel 9
Jumlah Kecelakaan Kerja
Tahun 2017 dan 2018 di RSHJ

Tahun	Jumlah Kecelakaan
2017	261
2018	125

Dengan melihat kasus trauma di lutut dan kaki masuk peringkat ke 4 di sepuluh penyakit terbesar UGD tahun 2018 dan pada tahun 2019 menduduki peringkat ke 9. Maka

berdasarkan wawancara mendalam dan *Focus Group Discussion* dengan dokter Spesialisasi Otorpedi dan Direktur Rumah Sakit Harapan Jayakarta, selanjutnya ditentukan langkah pelayanan unggulan yang tepat bagi Rumah Sakit Harapan Jayakarta.

2. Menentukan KPI

Dari hasil wawancara mendalam dan *Focus Group Discussion* dengan direktur Rumah Sakit Harapan Jayakarta ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk empat perspektif yang telah ditentukan sasaran strateginya.

1. Membuat analisa situasi Rumah Sakit Harapan Jayakarta dari berbagai faktor internal maupun eksternal ataupun dari sisi SWOT kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), peluang (opportunity) dan ancaman (Threats) dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

Tabel 10
Wawancara Mendalam dan Focus Group Discussion (Kutipan Wawancara)

No	Direktur	Wakil Direktur
1	Apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari RSHJ?	Apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari RSHJ?
	Jawab: a. Yang menjadi kekuatan rumah sakit yaitu: - Visi, Misi, Nilai dan motto. - Struktur organisasi. - Produk layanan. - Karakteristik yaitu rumah sakit harapan jayakarta sudah lama dikenal oleh masyarakat sekitar.. - SIMRS dan pemasaran.	Jawab: a. Kekuatan: - Struktur organisasi - Produk layanan b. Kelemahan: - SDM - Sarana dan prasarana c. Peluang: - Geografi - Industri - Tenaga Kerja
	b. Yang menjadi kelemahan rumah sakit harapan jayakarta adalah sumber daya manusia, sarana prasarana dan peralatan kesehatan,	

No	Direktur	Wakil Direktur
	keuangan.	
c.	Yang menjadi peluang rumah sakit harapan jayakarta adalah: - Demografi. - Geografi. - Industri dan tenaga kerja. - Supplier. - Kebijakan.	
d.	Yang menjadi ancaman bagi rumah saki harapan jayakarta adalah: Berdirinya rumah sakit baru yang lebih modern dengan fasilitas yang lebih lengkap seperti rumah sakit antam medika, Rumah Sakit Mediros dan Rumah Sakit Resti Mulya.	

Tabel 11

Identifikasi Faktor Internal RS. Harapan Jayakarta

No	Faktor Kekuatan (strength)	No	Faktor Kelemahan (Weakness)
1.	Mempunyai Visi, Misi, Nilai dan Motto yang mewakili keberlangsungan organisasi dan menjadi pedoman dalam menjalankan organisasi.	1.	Jumlah dokter umum dan dokter gigi umum dan jumlah perawat belum memenuhi standar yang ditetapkan.
2.	SIM RS (sistim informasi manajemen) rumah sakit harapan jayakarta terdiri dari 10 modul yang berpungsi dengan baik	2	Sarana prasarana yang belum memadai
3.	Terlihat karakteristik kunjungan pasien yang meningkat dari bulan ke bulan.	3.	Peralatan yang belum lengkap terutama yang menunjang peralatan trauma center.
4.	Struktur organisasi yang mewakili keberlangsungan suatu organisasi.	4.	Dana Kurang Optimal
5.	Mempunyai produk layanan unggulan trauma center		

Tabel 12

**Identifikasi Faktor Eksternal
RS.Harapan Jayakarta**

No	Faktor peluang (opportunity)	No	Faktor Ancaman (Threats)
1.	Dari segi geografi aksesibilitas yang sangat mudah karena dekat dengan berbagai jalan utama.	1.	Dari sisi geografi Ada tiga rumah sakit yang jaraknya berdekatan dengan rumah sakit harapan jayakarta.
2.	Dari segi geografi lokasi dekat dengan kawasan industri pulogadung.	2.	Dari sisi demografi terdapat daya beli masyarakat yang rendah
3.	Dari segi demografi yaitu laju pertumbuhan penduduk yang tinggi	3.	Dari sisi industri terlihat adanya kemungkinan perusahaan memilih rumah sakit dengan fasilitas yang lebih lengkap.
4.	Dari segi demografi masih banyaknya usia produktif.	4.	Dari sisi kebijakan belum semua klinik dan puskesmas disekitarnya merujuk pasien ke rumah sakit harapan jayakarta.
5.	Dari segi industri terdapat 287 perusahaan PT JIEP di pulogadung, baru 60 perusahaan yang bekerjasama dan jenis kegiatan terbanyak adalah angkatan kerja.		
6.	Dari sisi supplier Terjaminnya kebutuhan akan obat dan alat kesehatan dari supplier yang telah bekerjasama dengan rumah sakit harapan jayakarta sejak lama.		
7.	Dari sisi kebijakan adanya jaminan kesehatan nasional yang mulai berlaku tahun 2014.		

Hal ini sesuai dengan teori dari Kurtz (2008) SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategi yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan **kekuatan dan kelemahan** internal oerorganisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal, dan juga melihat teori dari W Duncan (2007) yaitu analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan hal penting dalam proses perencanaan strategi dan

factor-faktor lingkungan internal dalam perusahaan biasanya dapat digolongkan sebagai *strength* atau *weakness* dan lingkungan eksternal perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai *opportunity* atau *threat*.

Dari hasil diskusi dengan tim manajerial yang terkait di Rumah Sakit Harapan Jayakarta melalui *Fokus Group Discussion (FGD)* Hasil *discussion* tersebut dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 13
Analisis SWOT RS.Harapan Jayakarta

No	Variabel Internal	Bobot	Ska la	Sko r
STRENGTH				
1.	Mempunyai Visi,Misi,Nilai dan motto yang mewakili keberlangsungan organisasi dan menjadi pedoman dalam menjalankan organisasi.	0,1	4	0,4
2.	SIMRS rumah sakit harapan jayakarta terdiri dari 9 modul yang berfungsi dengan baik.	0,2	4	0,8
3.	Terlihat karakteristik kunjungan pasien yang meningkat dari bulan ke bulan.	0,2	3	0,6
4.	Struktur Organisasi yang mewakili keberlangsungan suatu organisasi	0,1	4	0,4
5.	Mempunyai produk layanan unggulan trauma center	0,1	4	0,4
Jumlah				2,6
WEAKNESS				
1.	Jumlah dokter umum dan dokter gigi umum dan jumlah perawat belum memenuhi standar	0,2	-2	-0,2
2.	Sarana prasarana yang belum memadai	0,05	-1	-0,05
3.	Peralatan yang belum lengkap terutama yang menunjang trauma center	0,05	-1	-0,05
4.	Dana kurang optimal	0,1	-2	-0,2
Jumlah		1		-0,5
OPPORTUNITY				
1.	Dari segi geografi adanya aksesibilitas yang sangat mudah dan lokasi dekat dengan kawasan industri pulogadung	0,1	4	0,4
2.	Dari sisi demografi yaitu laju pertumbuhan penduduk yang tinggi dan masih banyaknya usia produktif.	0,2	4	0,8
3.	Dari sisi Industri dan Tenaga Kerja yaitu terdapat 287 perusahaan industry pulogadung, saat ini baru 60 perusahaan yang bekerjasama.	0,2	4	0,8
4.	Dari sisi supplier terjaminnya kebutuhan akan obat dan alat	0,1	4	0,4

No	Variabel Internal	Bobot	Ska la	Sko r
5.	kesehatan yang telah bekerjasama dengan rumah sakit sejak lama. Dari sisi kebijakan adanya jaminan kesehatan nasional yang mulai berlaku tahun 2014	0,1	4	0,4
Jumlah				2,8
THREATS				
1.	Dari sisi geografi ada 3 rumah sakit yang jaraknya berdekatan dengan rumah sakit harapan jayakarta.	0,1	-2	-0,2
2.	Dari sisi Demografi terdapat daya beli masyarakat yang rendah.	0,05	-1	-0,05
3.	Dari sisi industri terlihat adanya kemungkinan perusahaan memilih rumah sakit dengan fasilitas yang lengkap.	0,05	-1	-0,05
4.	Dari sisi kebijakan belum semua klinik dan rumah sakit disekitarnya merujuk pasien ke rumah sakit harapan jayakarta.	0,1	-2	-0,2
Jumlah		1		-0,5

Tabel 14
Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
RS.Harapan Jayakarta

No	Variabel Internal	Bobot	Skala	Skor
STRENGTH				
1.	Mempunyai Visi,Misi,Nilai dan motto yang mewakili keberlangsungan organisasi dan menjadi pedoman dalam menjalankan organisasi	0,1	4	0,4
2.	SIMRS rumah sakit harapan jayakarta terdiri dari 10 modul yang berfungsi dengan baik	0,2	4	0,8
3.	Terlihat karakteristik kunjungan pasien yang meningkat dari bulan ke bulan	0,2	3	0,6
4.	Struktur organisasi yang mewakili keberlangsungan suatu organisasi.	0,1	4	0,4
5.	Mempunyai produk layanan unggulan trauma center	0,1	4	0,4
WEAKNESS				
1.	Jumlah dokter umum dan dokter gigi umum dan jumlah perawat belum memenuhi standar	0,1	-2	-0,2
2.	Sarana prasarana yang belum memadai	0,05	-1	-0,05
3.	Peralatan yang belum lengkap terutama yang menunjang trauma center	0,05	-1	-0,05
4.	Dana kurang optimal	0,1	-2	-0,2
Jumlah		1		2,1

Keterangan :

Strenght :

- Skala 4 = **Kekuatan** berskala besar
- Skala 3 = **Kekuatan** berskala sedang
- Skala 2 = **Kekuatan** berskala kecil
- Skala 1 = **Kekuatan** berskala sangat kecil

Weakness :

- Skala 2 = **Kelemahan** berskala besar
- Skala 1 = **Kelemahan** berskala kecil

Tabel 15
External Factor Evaluation (EFE) Matrix
RS.Harapan Jayakarta

No	Variabel Eksternal	Bobot	Skala	Skor
OPPORTUNITY				
1.	Dari segi geografi adanya aksesibilitas yang sangat mudah dan lokasi dekat dengan kawasan industri pulogadung	0,1	4	0,4
2.	Dari sisi demografi yaitu laju pertumbuhan penduduk yang tinggi dan masih banyaknya usia produktif.	0,2	4	0,8
3.	Dari sisi Industri dan Tenaga Kerja yaitu terdapat 287 perusahaan industry pulogadung ,saat ini baru 60 perusahaan yang bekerjasama.	0,2	4	0,8
4.	Dari sisi supplier terjaminnya kebutuhan akan obat dan alat kesehatan yang telah bekerjasama dengan rumah sakit sejak lama.	0,1	4	0,4
5.	Dari sisi kebijakan adanya jaminan kesehatan nasional yang berlaku mulai tahun 2014.	0,1	4	0,4
THREATS				
1	Dari sisi geografi ada 3 rumah sakit yang jaraknya berdekatan dengan rumah sakit harapan jayakarta	0,1	-2	-0,2
2	Dari sisi Demografi terdapat daya beli masyarakat yang rendah.	0,05	-1	-0,05
3	Dari sisi industri terlihat adanya kemungkinan perusahaan memilih rumah sakit dengan fasilitas yang lengkap.	0,05	-1	-0,05
4	Dari sisi kebijakan belum semua klinik dan rumah sakit disekitarnya merujuk pasien ke rumah sakit harapan jayakarta.	0,1	-2	-0,2
Jumlah		1		2,3

Keterangan :

Opportunity :

- Skala 4 = Peluang berskala besar
- Skala 3 = Peluang berskala sedang
- Skala 2 = Peluang berskala kecil
- Skala 1 = Peluang berskala sangat kecil

Threats :

- Skala 2 = Ancaman berskala besar
- Skala 1 = Ancaman berskala kecil

2. Menganalisa positioning Rumah Sakit Harapan Jayakarta untuk menentukan posisinya pada kuadran dengan

menggunakan matrix IE.

a. Matrix IE

Dalam menentukan Matrix IE menggunakan nilai skor total EFE dan IFE. Hasil pemetaan skor total EFE yaitu 2,3 dan skor total IFE yaitu 2,1 yang merupakan hasil penelitian di RS Harapan Jayakarta.

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan direktur Rumah Sakit Harapan Jayakarta dan FGD (*focus group discussion*), hal ini sesuai dengan teori David R Fred (2011) yaitu matrix internal ekternal (IE) merupakan matrix yang menggunakan tahap pencocokan dimana matrix ini dibagi menjadi 3 bagian strategi bisnis maka posisi Rumah Sakit Harapan Jayakarta berada di kuadran V (*Hold and Maintain*), Sel V termasuk ke dalam strategi *Hold and Maintain* (mempertahankan dan memelihara) dan strategi yang direkomendasikan pada sel ini adalah *market penetration* dan *product development*.

Hal yang dilakukan pada market penetration yaitu menjalin kerjasama dengan perusahaan PT JIEP dan menjalin kerjasama dengan rumah sakit lain sedangkan product development adalah pengembangan trauma center, juga harus melakukan efisiensi terhadap pemakaian obat.

b. TOWS Matrix

Berdasarkan penskorangan yang dilakukan bersama dengan direktur Rumah Sakit Harapan Jayakarta maka diperoleh scoring yaitu Pada tahap masukan telah diperoleh unsur **kelemahan** (-0,5) lebih kecil dari unsur **kekuatan** (2,6) dan unsur peluang (2,8) lebih besar dibandingkan ancaman (-0,5). Dengan demikian hasil pemetaan pada Matrix TOWS menunjukkan posisi Rumah Sakit Harapan Jayakarta berada pada kuadran II (*Internal Fix-it Quadrant*, yaitu merupakan kondisi pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan **kelemahan** yang ada)

3. Menentukan Strategi Alternatif (Tahap pengambilan keputusan)

a. Penetapan Strategi Terpilih

Menurut wawancara dengan direktur rumah sakit harapan jayakarta pada tahap II (*Matching Stage*) telah didapatkan strategi yang terpilih sesuai dengan ketiga matrix adalah *Market Penetration* (*promotion, distribution, and*

pricing) dan Product Development (product line and product enhancement).

Maka disepakati rencana strategi yang memungkinkan dapat dilakukan dalam mengimplementasikan strategi penetrasi pasar (Market Penetration) di Rumah Sakit Harapan Jayakarta meliputi:

- a. Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan PT JIEP
- b. Menjalinkan kerjasama dengan rumah sakit lain

b. Penetapan Strategi Alternatif

- Pengembangan trauma center

Tabel 16
Matching Stage

TOWS MATRIX	MATRIX IE
INTERNAL FIX-IT QUADRANT	HOLD AND MAINTAIN
Retrenchment Enhancement Market development Product development Vertical integration Related diversification	Market penetrasion Product development

b. Penetapan Prioritas Strategi (Decision Stage)

Tabel 17
QSPM Market Penetration

No	FAKTOR KRITIS	Bo bot	1		2	
			Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan PT JIEP AS	Meh TA S	Menjalinkan kerjasama dengan rumah sakit lain AS	TAS
STRENGTH						
1	Mempunyai Visi, Misi, Nilai dan Motto yang mewakili keberlangsungan organisasi dan menjadi pedoman dalam menjalankan organisasi	0,1	4	0,4	3	0,3
2	Struktur organisasi yang mewakili keberlangsungan suatu organisasi	0,0	-	-	-	-
3	Mempunyai produk	0,2	3	0,6	4	0,8

No	FAKTOR KRITIS	Bo bot	1		2	
			Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan PT JIEP AS	Meh TA S	Menjalinkan kerjasama dengan rumah sakit lain AS	TAS
4	layanan trauma center Terlihat karakteristik kunjungan pasien yang meningkat dari bulan ke bulan	0,0	2	0,0	3	0,12
5	SIMRS rumah sakit harapan jayakarta terdiri dari 10 modul yang berfungsi dengan baik	0,0	3	0,1	4	0,24

WEAKNESS						
1	Jumlah dokter umum dan dokter gigi umum dan jumlah perawat belum memenuhi standar	0,2	3	0,6	1	0,2
2	Sarana prasarana yang belum memadai	0,0	3	0,2	2	0,16
3	Peralatan yang belum lengkap terutama yang menunjang trauma center	0,0	2	0,1	1	0,08
4	Dana yang kurang optimal	0,2	4	0,8	3	0,6
	Jumlah	1				

OPPORTUNITY						
1	Dari sisi geografi adanya aksesibilitas yang sangat mudah dan lokasi dekat dengan kawasan industri pulogadung	0,1	-	-	-	-
2	Dari sisi demografi yaitu laju pertumbuhan penduduk yang tinggi dan masih banyak usia produktif	0,2	3	0,6	2	0,4
3	Dari sisi industri dan tenaga kerja yaitu terdapat 287 perusahaan industry pulogadung, saat ini baru 60 perusahaan yang bekerjasama.	0,2	3	0,6	4	0,8
4	Dari sisi supplier terjaminnya kebutuhan akan obat dan alat kesehatan yang telah bekerjasama dengan rumah sakit.	0,1	2	0,2	3	0,3
5	Dari sisi kebijakan adanya jaminan kesehatan nasional yang berlaku mulai tahun 2014.	0,1	3	0,3	4	0,4

THREATS						
1	Dari sisi geografi ada 3 rumah sakit yang jaraknya berdekatan dengan RSHJ	0,1	3	0,3	2	0,2
2	Dari sisi demografi terdapat daya beli masyarakat yang rendah	0,0	2	0,1	1	0,05
3	Dari sisi industri terlihat adanya kemungkinan perusahaan memilih rumah sakit dengan fasilitas yang lengkap	0,1	2	0,2	3	0,3
4	Dari sisi kebijakan belum semua klinik dan rumah sakit disekitarnya merujuk ke rumah sakit harapan jayakarta	0,0	2	0,1	1	0,05
	Jumlah	1		5,4		5,00

No	FAKTOR KRITIS	Bobot	1 Menjalin kerjasama dengan perusahaan PT JIEP		2 Menjalin kerjasama dengan rumah sakit lain	
			AS	TAS	AS	TAS
			6		2	
AS (Attractiveness Score)			TAS (Total Attractiveness Score)			
Skor 1 = Tidak memiliki daya tarik			= Bobot x AS			
Skor 2 = Daya tarik rendah						
Skor 3 = Daya tarik sedang						
Skor 4 = Daya Tarik tinggi						

Berdasarkan hasil penilaian menggunakan QSPM, maka didapatkan hasil prioritas alternatif strategi untuk *market penetration* adalah sebagai berikut:

- Prioritas 1. Menjalin Kerjasama dengan Perusahaan PT JIEP
- Prioritas 2. Menjalin kerjasama dengan rumah sakit lain

Tabel 18
QSPM Product Development

NO	FAKTOR KRITIS	Bobot	1 Pembangunan Trauma Center.	
			AS	TAS
STRENGTH				
1	Mempunyai Visi, Misi, Nilai dan motto yang mewakili keberlangsungan organisasi dan menjadi pedoman dalam menjalankan organisasi	0,1	4	0,4
2	Struktur Organisasi yang mewakili keberlangsungan suatu organisasi	0,2	-	-
3	Mempunyai produk layanan unggulan trauma center	0,04	4	0,16
4	Terlihat karakteristik kunjungan pasien yang meningkat dari bulan ke bulan	0,04	2	0,08
5	SIMRS rumah sakit harapan jayakarta terdiri dari 10 modul yang berfungsi dengan baik	0,06	4	0,24
WEAKNESS				
1	Jumlah dokter umum dan dokter gigi umum dan jumlah perawat belum memenuhi standar	0,2	4	0,8
2	Sarana prasarana yang belum memadai	0,08	2	0,16
3	Peralatan yang belum lengkap terutama yang menunjang trauma center.	0,08	4	0,32
4	Dana yang kurang optimal	0,2	4	0,8
OPPORTUNITY				
1.	Dari segi geografi adanya	0,1	-	-

NO	FAKTOR KRITIS	Bobot	1 Pembangunan Trauma Center.	
			AS	TAS
	aksesibilitas yang sangat mudah dan lokasi dekat dengan kawasan industri pulogadung			
2.	Dari sisi demografi yaitu laju pertumbuhan penduduk yang tinggi dan masih banyaknya usia produktif	0,2	1	0,2
3.	Dari sisi Industri dan Tenaga Kerja yaitu terdapat 287 perusahaan industry pulogadung, saat ini baru 60 perusahaan yang bekerjasama.	0,2	4	0,8
4.	Dari sisi supplier terjaminnya kebutuhan akan obat dan alat kesehatan yang telah bekerjasama dengan rumah sakit	0,1	1	0,1
5.	Dari sisi kebijakan adanya jaminan kesehatan nasional yang berlaku mulai tahun 2014	0,1	1	0,1

THREATS				
1	Dari sisi geografi ada 3 rumah sakit yang jaraknya berdekatan dengan RSHJ	0,1	3	0,3
2	Dari sisi Demografi terdapat daya beli masyarakat yang rendah	0,05	3	0,15
3	Dari sisi industri terlihat adanya kemungkinan perusahaan memilih rumah sakit dengan fasilitas yang lengkap.	0,1	3	0,3
4	Dari sisi kebijakan belum semua klinik dan rumah sakit disekitarnya merujuk ke rumah sakit harapan jayakarta	0,05	2	0,1
Jumlah		1	5,01	
			1	

Berdasarkan hasil penskorangan di atas yang dilakukan bersama dengan direktur Rumah Sakit Harapan Jayakarta maka penilaian menggunakan QSPM didapatkan hasil prioritas *alternative strategy* untuk *product development* adalah:

- Prioritas 1. Pengembangan trauma center sebagai layanan unggulan.
Prioritas 1 yaitu pengembangan trauma center yaitu dengan menambah jumlah dokter spesialis saraf, dokter anestesi dan perawat khusus, harus ada dokter spesialis bedah saraf serta menyediakan peralatan pendukung hidup lanjut secara cepat yang siap dalam 24 jam serta

penanganan pasien di trauma center didukung beberapa instalasi dan unit pendukung trauma seperti instalasi gawat darurat (IGD), ambulance, laboratorium, radiologi, kamar operasi, *intensive care unit* (ICU), dan alat-alat penunjang trauma center seperti CT scan, MRI (*Magnetizing Resnance Imaging*) sesuai dengan kebutuhan dan dana, sampai saat ini belum ada CT SCAN dan MRI.

4. Menyusun Strategi Dengan Menggunakan Balance Scorecard

- **Perspektif Keuangan**

Dalam perspektif keuangan yang dilihat adanya tren pendapatan Tahun 2017 dan tren pendapatan 2018. Tren pendapatan dari 2016 s/d 2017 terdapat sedikit penurunan dan tren pendapatan dari tahun 2017 s/d 2018 juga terjadi sedikit penurunan, penurunan pendapatan terjadi dikarenakan adanya regulasi dari BPJS yang menyatakan bahwa prosedur sectio caesar yang dibayarkan tadinya ibu dan anak begitu keluar regulasi BPJS yang baru, maka yang dibayar hanya ibunya saja.

- **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan dapat dilihat dari data unit rekam medis yang menunjukkan bahwa angka kunjungan di unit gawat darurat di tahun 2017 adalah 2.835 dan di tahun 2018 adalah 2685 orang. Angka Rawat Jalan di tahun 2017 adalah 20.853 dan di tahun 2018 adalah 18.093; angka rawat inap di tahun 2017 adalah 4.250 orang dan di tahun 2018 adalah 3.105 orang, tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan di Rumah Sakit Harapan Jayakarta setelah dilakukan survei oleh marketing adalah sebesar 75-85%.

- **Perspektif Bisnis Internal**

Perspektif bisnis internal dengan melihat jumlah kasus operasi elektif pada

tahun 2017 adalah 235 orang, tahun 2018 yaitu 216 orang operasi elektif, sedangkan 2019 sebanyak 35 orang operasi elektif sampai bulan April, kunjungan di unit laboratorium di tahun 2017 adalah 15.660 orang dan di tahun 2018 adalah 14.274 orang kunjungan ke laboratorium.

- **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Tabel 21

Pelatihan eksternal dan internal bagi perawat

Pelatihan Esternal	Pelatihan Internal
Pelatihan penghitungan beban kerja Karyawan	Pelatihan Code Blue
Pelatihan PPI	Pelatihan BHD
Pelatihan Perawat Hemodialisa	Pelatihan beauty class
Pelatihan Bantuan Hidup Dasar	Pelatihan Komunikasi Efektif
	Pelatihan Pemadam Kebakaran

3. Menganalisa Layanan unggulan yang tepat untuk Rumah Sakit Harapan Jayakarta dan menentukan KPI untuk 4 perspektif

Menurut wawancara dengan direktur Rumah Sakit dan berdasarkan lokasi Rumah sakit harapan jayakarta yang berdekatan dengan kawasan PT JIEP dimana jaraknya 3,3 Km maka diperlukan layanan unggulan dan mengingat banyaknya kasus kecelakaan kerja, maka diperlukan layanan unggulan Trauma Center.

Tabel 20

Jumlah Kecelakaan kerja Tahun 2017 dan 2018 di RSHJ

Tahun	Jumlah Kecelakaan Kerja
2017	261
2018	125

a. Menentukan KPI untuk 4 perspektif

Key performance ini merupakan suatu cara rumah sakit dalam menentukan sejauh mana kemajuan yang dicapai oleh rumah sakit

harapan jayakarta dalam mencapai tujuannya.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di rumah sakit harapan jayakarta maka didapatkan:

1. Analisa situasi Rumah Sakit Harapan Jayakarta dari berbagai faktor internal maupun eksternal ataupun dari sisi **kekuatan, kelemahan**, peluang dan ancaman dengan pendekatan Balanced Scorecard maka didapatkan identifikasi faktor internal dan eksternal. Yang menjadi faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) matrik didapatkan skor 0.2 dan yang menjadi faktor eksternal (EFE) matrik didapatkan skor 2,3.
2. Analisa positioning Rumah Sakit Harapan Jayakarta
Dengan melihat nilai skor total EFE dan IFE, hasil pemetaan skor total EFE yaitu 2,3 dan skor total IFE yaitu 2,1 maka didapatkan posisi Rumah Sakit Harapan Jayakarta berada di kuadran V (Hold and Maintain), sel III termasuk ke dalam strategi *Hold and Maintain* (mempertahankan dan memelihara) dan strategi yang direkomendasikan pada sel ini adalah *market penetration* dan *product development*.
3. Menganalisa layanan unggulan yang tepat untuk Rumah Sakit Harapan Jayakarta dan menentukan KPI
 - a. Menganalisa Layanan unggulan yang tepat untuk Rumah Sakit Harapan Jayakarta
Berdasarkan lokasi Rumah sakit harapan jayakarta yang berdekatan dengan kawasan PT JIEP dimana jaraknya 3,3 Km maka diperlukan layanan unggulan dan mengingat banyaknya kasus kecelakaan kerja, maka diperlukan layanan unggulan trauma center.
 - b. Menentukan KPI
Menyusun strategi balance scorecard dilakukan dengan membuat KPI (*key performance indikator*) yang dilihat dari 4 perspektif yaitu; Perspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

➤ Perspektif keuangan

Dalam perspektif keuangan yang dilihat adanya tren pendapatan Tahun 2017 dan tren pendapatan 2018. Tren pendapatan dari 2016 s/d 2017 terjadi sedikit penurunan dan tren pendapatan dari tahun 2017 s/d 2018 juga terjadi sedikit penurunan pendapatan dikarenakan adanya regulasi dari BPJS yang menyatakan bahwa prosedur sectio Caesar yang dibayarkan tadinya ibu dan anak begitu keluar regulasi BPJS yang baru, maka yang dibayar hanya ibunya saja.

➤ Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan dapat dilihat dari data Unit Rekam Medis yang menunjukkan bahwa angka kunjungan di unit gawat darurat di tahun 2017 adalah 2.835 dan di tahun 2018 adalah 2685 orang. angka Rawat Jalan di tahun 2017 adalah 20.853 dan di tahun 2018 adalah 18.093; angka rawat inap di tahun 2017 adalah 4.250 orang dan di tahun 2018 adalah 3.105 orang, tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan di Rumah Sakit Harapan Jayakarta setelah dilakukan survei oleh marketing adalah sebesar 75-85%.

➤ Perspektif bisnis internal

Perspektif bisnis internal dengan melihat jumlah kasus operasi elektif pada tahun 2017 adalah 235 orang, tahun 2018 yaitu 216 orang operasi elektif, sedangkan 2019 sebanyak 35 orang operasi elektif sampai bulan April, kunjungan di unit laboratorium di tahun 2017 adalah 15.660 orang dan di tahun 2018 adalah 14.274 orang kunjungan ke laboratorium, juga dapat dilihat

dari jumlah pasien hemodialisa tahun 2017 adalah 4676 orang dan jumlah pasien hemodialisa pada tahun 2018 adalah 4655 orang. Persentase pasien perusahaan PT JIEP pulogadung yang diharapkan oleh tim manajemen RSHJ adalah 30%-40%, pasien umum dan BPJS 60 %.

➤ **Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan melihat pelatihan eksternal dan internal yang pernah diikuti oleh perawat rumah sakit harapan jayakarta yaitu pelatihan eksternal antara lain pelatihan perhitungan beban kerja karyawan, pelatihan PPI, pelatihan perawat hemodialisa dan pelatihan bantuan hidup dasar serta pelatihan internal yang pernah diikuti oleh perawat adalah pelatihan code blue, pelatihan BHD, pelatihan beautyclass, pelatihan komunikasi efektif dan pelatihan pemadam kebakaran Pelatihan lain yang pernah menyertakan petugas casemix adalah pelatihan komunikasi efektif yang dilatih oleh tim dari BPJS. Pelatihan ATLS dan ACLS bagi dokter belum pernah ada karena ATLS dan ACLS ini sudah merupakan syarat mutlak bagi dokter yang akan melamar pekerjaan di Rumah Sakit Harapan Jayakarta. Persentase ketenagaan yang kompeten dibidangnya yang ingin dicapai di bagian SDM adalah 90%.

4. Berdasarkan penetapan strategi terpilih maka didapatkan
 - a. Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan PT JIEP
 - b. Menjalinkan kerjasama dengan rumah sakit lain
5. Berdasarkan penetapan strategi

alternatif maka didapatkan

- a. Pengembangan *trauma center* yaitu Pelayanan tersebut dilakukan dengan menambah jumlah dokter ahli seperti dokter anastesi, dokter bedah umum, dokter bedah saraf dan menambah jumlah dokter saraf serta perawat khusus dan menyediakan peralatan pendukung hidup lanjut secara cepat yang siap dalam 24 jam, CT SCAN dan MRI.
 - b. Berdasarkan Penetapan Prioritas Strategi (*Decission Stage*) maka didapatkan:
 - Menjalinkan Kerjasama dengan Perusahaan PT JIEP
 - Prioritas
6. Menjalinkan kerjasama dengan rumah sakit lain.

DAFTAR PUSTAKA

1. Badan Pusat Statistik Kota Administrasi Jakarta Timur, 2018. *Statistik Daerah Jakarta Timur 2018*. Jakarta: BPS Kota Administratif Jakarta Timur.
2. Boone, Louis E. Kurtz, David L. 2008. Pengantar Bisnis Kontemporer, buku 1. Jakarta: Salemba Empat
3. Boy Subirosa Sabarguna, 2011. *Master Plan Pembangunan Rumah Sakit*, Jakarta Penerbit Salemba Medika.
4. Boy Subirosa Sabarguna, 2011. Pengembangan Lanjutan Rumah Sakit, Jakarta Penerbit Salemba Medika.
5. Boy Subirosa Sabarguna, 2011. Business Plan Rumah Sakit, Jakarta Penerbit Salemba Medika.
6. Boy Subirosa Sabarguna, 2011. Peningkatan Kinerja Rumah Sakit, Jakarta Penerbit Salemba Medika.
7. Boy Subirosa Sabarguna, 2011. Studi Kelayakan Pembangunan Rumah Sakit, Jakarta Penerbit Salemba Medika.
8. David, Fred R., 2011. *Strategic*

- Management: Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat.
9. David, Hunger J., Thomas L. Wheelen., 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta.
 10. David, R Fred., 2006. *Strategic Management Concepts & Cases*. Pearson Academic; 14th edition
 11. Duncan, W. Jack, Ginter, Peter M., Swayne, Linda E., 2013. *Strategic Management of Health Care Organization*. Seventh Edition, Blackwell Publishers Ltd.
 12. Freddy Rangkuti, 2018. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Cetakan kedua puluh empat, Jakarta Penerbit Gramedia
 13. Hubeis, M., 2013. *Dasar-Dasar Manajemen Industri*. Jakarta: Inti Prima Promosindo.
 14. Kaplan & Norton, 2000; *Sistem Manajemen Yang Baru Berbasis BSC*.
 15. Kementerian Kesehatan RI, 2012. *Pedoman Penyusunan Studi Kelayakan (Feasibility Study) Rumah Sakit*. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI, Direktorat Bina Pelayanan Penunjang Medik dan Sarana Kesehatan, Direktorat Bina Upaya Kesehatan.
 16. Kementerian Kesehatan RI, 2018. *Rumah Sakit Online: Rekapitulasi Tempat Tidur RS*. <http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline/report/>
 17. Kementerian Kesehatan RI, 2018. *Rumah Sakit Online: Rekapitulasi Rumah Sakit By Kategori RS*. <http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline/report/>
 18. Kementerian Kesehatan RI, 2018. *Rumah Sakit Online: Rekapitulasi Rumah Sakit By Kategori RS Propinsi DKI JAKARTA*. http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline/report/propinsi.php?alamat_prop=DKI+JAKARTA&aktif=0
 19. Kementerian Kesehatan RI, 2018. *Standar Akreditasi Rumah Sakit*. Jakarta: Direktorat Jenderal Bina Upaya Kesehatan.
 20. *Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 129 Tahun 2008 Tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*.
 21. Kinlaw, 1996. *The Balanced Scorecard*. Massachusett: Harvard Bussiness School Press.
 22. Komisi Akreditasi Rumah Sakit, 2018. *Hasil Akreditasi: Daftar Rumah Sakit Terakreditasi dengan Standar Akreditasi Versi 2012*. http://akreditasi.kars.or.id/accreditation/report/report_accredited.php
 23. Mulyadi, 2018. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*, Cetakan keempat, Yogyakarta, Penerbit UPP STIM YKPN.
 24. *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomer 56 Tahun 2014 Tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1221.
 25. Prof. Dr.Sugiyono, 2011. Metode penelitian kuantitatif,kualitatif dan R&D: penerbit IKAPI.
 26. S. Supriyanto dan Ernawati, 2010. *Pemasaran Industri Jasa Kesehatan*. Yogyakarta: Penerbit CV Andi Offset
 27. Sabarguna, Boy S., 2006. *Manajemen Strategis Rumah Sakit berbasis Sistem Informasi*. Jogyakarta: Konsorsium Rumah Sakit Islam Jateng-DIY.
 28. Sony Yuwono, 2002; Edy Sukarno, 2002; Muhamad ichsan, 2002). Petunjuk praktis penyusunan

Balanced scorecard: penerbit PT
Gramedia Pustaka Utama.

29. Umar, H., 2003. *Study Kelayakan Bisnis, Tehnik Menganalisis Kelayakan Rencana Bisnis Secara Komprehensif*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
30. Umar, H., 2010. *Strategi Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, IKAPI.
31. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 Tentang Kesehatan*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 144.
32. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 153.
33. *World Health Organization*, 2017. *Hospitals*.
<http://www.who.int/hospitals/en/>
34. Ayuningtias, 2006, Konsep QSPM.