

**PERENCANAAN STRATEGI BISNIS DI ERA JKN/BPJS
PADA RUMAH SAKIT TENTARA TK.II DR.SOEDJONO
MAGELANG**

TESIS

Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Manajemen Rumah Sakit



ZAID KADRI
20161030073

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN RUMAH SAKIT
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PERENCANAAN STRATEGI BISNIS DI ERA JKN/BPJS
PADA RUMAH SAKIT TENTARA TK.II DR.SOEDJONO
MAGELANG**

TESIS

**ZAID KADRI
20161030073**

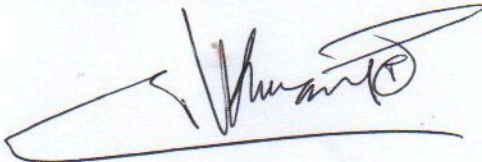
Pembimbing I,



Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono.

Tanggal ...30-4-2019

Pembimbing II,



Dr. Firman Pribadi, M.Si.

Tanggal ...30-3-2019

TESIS

**PERENCANAAN STRATEGI BISNIS DI ERA JKN/BPJS
PADA RUMAH SAKIT TENTARA TK.II DR. SOEDJONO
MAGELANG**

Diajukan Oleh
Zaid Kadri
20161030073

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan
Dewan Penguji Program Studi Manajemen Rumah Sakit
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
tanggal 16 Maret 2019

Yang terdiri dari :

Dr. Elsy Maria Rosa, SKM., M.Kep.

Ketua Tim Penguji

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, M.M.

Anggota Tim Penguji

Dr. Firman Pribadi, M.Si.

Anggota Tim Penguji

Dr. dr. Arlina Dewi, M.Kes., AAK.

Anggota Tim Penguji

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Rumah Sakit
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Dr. dr. Arlina Dewi, M.Kes., AAK.



MOTTO

Sesungguhnya yang takut kepada Allah diantara hamba-hambanya,

Hannylah ulama (orang-orang yang berilmu).

Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Pengampun

(Qs: Faathir ayat 28)

Kudedikasikan karyaku untuk :

Ayah dan Ibu Tercinta

Almamaterku

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 29 Maret 2019
Yang Membuat Pernyataan,



Zaid Kadri
20161030073

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah 'aalamin. Syukur kami panjatkan kehadiran Ilahi Robbi, atas segala petunjuk dan pertolongan-Nya sehingga telah terselesaikannya tesis yang berjudul “Perencanaan Strategi Bisnis Di Era JKN/BPJS Pada Rumah Sakit Tentara TK.II Dr.Soedjono Magelang”.

Penulisan tesis ini adalah dalam rangka memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana Strata 2 pada Program Studi Manajemen Rumah Sakit Program Pascasarjana UMY. Di sisi lain, penelitian ini dilaksanakan mengingat pentingnya aspek strategi dalam berbisnis di era JKN/BPJS pada rumah sakit yang pada akhirnya diharapkan bermanfaat bagi RST Tk.II dr.Soedjono Magelang pada khususnya dan pelayanan kesehatan pada umumnya. Penghargaan setinggi-tingginya dan ucapan terimakasih, *jazakumullohu khoiron katsiron* kami sampaikan kepada :

1. Dr. dr. Arlina Dewi, M.Kes., AAK selaku ketua Program Pendidikan Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono dan Dr. Firman Pribadi, M.Si. selaku pembimbing tesis.
3. Seluruh dosen Prodi MMR UMY atas seluruh ilmu yang dicurahkan kepada kami.
4. Direktur dan segenap karyawan RSU PKU Muhammadiyah yang telah memberikan dukungan kesempatan yang sangat luas dalam penelitian ini.
5. Orang tua dan segenap keluarga besar atas doa dan dukungannya.
6. Rekan-rekan seperjuangan Prodi MMR atas semangat dan kebersamaannya.

7. Seluruh pihak yang tak dapat kami sebutkan satu persatu, yang telah berjasa baik secara langsung maupun tidak hingga terselesaikannya tesis ini.

Besar harapan kami, tesis ini memberikan manfaat seluas-luasnya kepada seluruh pihak. Tiada gading yang tak retak, kami menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun kami harapkan demi kemajuan bersama.

Yogyakarta, Maret 2019

Penulis

Zaid Kadri
20161030073

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRACT	xiv

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar belakang	1
B. Masalah Penelitian	5
C. Tujuan penelitian	5
D. Manfaat penelitian	6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. RUMAH SAKIT	7
B. Jaminan Kesehatan Nasional (JKN).....	13
C. Strategi.....	16
D. Analisa SWOT	25
E. Balanced Scorecard	39
F. Kerangka teori	48
G. Kerangka konsep	51

BAB III METODE PENELITIAN	52
A. Desain penelitian	52
B. Subyek Penelitian	52
C. Pengumpulan Data	52
D. Manajemen Data.....	53
E. Analisis Data	54

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	61
A. Analisis Lingkungan Internal	61
B. Analisis Lingkungan Eksternal	112
C. Analisis SWOT.....	131
D. Penilaian Kinerja RST Tk.II dr.Soedjono Magelang Dengan BSC	135
E. Pengembangan Strategi Bisnis RST Tk.II dr.Soedjono Magelang.....	140
F. Rencana Strategi RST Tk.II dr.Soedjono Magelang 2019-2023	146
G. Tolak Ukur Kinerja Pelayanan RST dr.Soedjono Magelang.	157
H. Pembahasan Rencana Strategi RST Tk.II dr. Soedjono Magelang.	160
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	168
A. Kesimpulan.....	168
B. Saran	170
C. Keterbatasan Penelitian	171
DAFTAR PUSTAKA	173

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Perumusan strategi	24
Tabel 2. 2	Contoh praktis dari Langkah 2 analisis SWOT	28
Tabel 3. 1	IFAS (<i>Internal Strategic Factor Analysis Summary</i>).....	56
Tabel 3. 2	EFAS (<i>External Strategic Factors Analysis Summary</i>)	58
Tabel 4. 1	Jumlah tempat tidur di masing-masing ruang perawatan.	66
Tabel 4. 2	Jumlah TT dan distribusi TT pada tiap ruangan perawatan di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang 2015-2018.....	68
Tabel 4. 3	Jumlah Dan Hari Praktek Dokter Spesialis	70
Tabel 4. 4	Data Pelayanan, Sumber Daya Manusia, Peralatan, Bangunan dan Prasarana berdasarkan PKM no.56 tahun 2014.....	80
Tabel 4. 5	Perhitungan Trend Pasien BPJS Dinas, BPJS Non Dinas, Pasien Umum Di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Periode Tahun 2016-2018.....	85
Tabel 4. 6	Komposisi Pasien Rawat Jalan Berdasarkan Cara Pembayaran Di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2016-2018.....	86
Tabel 4. 7	Jumlah Total Kunjungan Pasien IGD RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2016-2018	89
Tabel 4. 8	Perhitungan Trend Pasien BPJS Dinas, BPJS Non Dinas, Pasien Umum RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2016-2018	90
Tabel 4. 9	Komposisi Pasien IGD Berdasarkan Cara Pembayaran Di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2016-2018.....	91
Tabel 4. 10	<i>Admission Rate</i> RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2016-2018	94
Tabel 4. 11	Proyeksi <i>Admission Rate</i> RST Tk.II dr. Soedjono Magelang tahun 2019-2023.....	95
Tabel 4. 12	Kinerja Pelayanan Rawat Inap Di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang 2016-2018.....	96
Tabel 4. 13	Proyeksi Kinerja Pelayanan Rawat Inap Di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang 2019-2023.....	98
Tabel 4. 14	Jumlah Pelayanan Laboratorium Untuk Setiap Katagori Pasien Selama Periode Tahun 2016-2018	99
Tabel 4. 15	Proporsi pasien pemeriksaan laboratorium pada RST Tk.II dr. Soedjono Magelang selama periode tahun 2016-2018.....	100
Tabel 4. 16	Perhitungan Diagnostik Rate Labororium Tahun 2016-2018 ..	100
Tabel 4. 17	Proporsi pasien pemeriksaan Radiologi pada RST Tk.II dr. Soedjono Magelang selama periode tahun 2016-2018.....	102
Tabel 4. 18	Perhitungan Diagnostik Rate Radiologi Tahun 2016-2018	103
Tabel 4. 19	Jumlah Pelayanan Kamar Operasi RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2015-2018	104

Tabel 4. 20	Jumlah Resep, Dan Jumlah Pasien Di Unit Farmasi RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2015-2018	111
Tabel 4. 21	Trend Proyeksi Jumlah Lembar Resep Pasien Rawat Jalan Di Unit Farmasi RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2019-2023	111
Tabel 4. 22	10 Besar Penyakit Rawat Jalan 2015	119
Tabel 4. 23	10 Besar Penyakit Rawat Jalan 2016	120
Tabel 4. 24	10 Besar Penyakit Rawat Jalan 2017	120
Tabel 4. 25	10 Besar Penyakit Rawat Jalan 2018	120
Tabel 4. 26	10 Besar Penyakit Rawat Inap 2015.....	122
Tabel 4. 27	10 Besar Penyakit Rawat Inap 2016.....	122
Tabel 4. 28	10 Besar Penyakit Rawat Inap 2017.....	122
Tabel 4. 29	10 Besar Penyakit Rawat Inap 2018.....	123
Tabel 4. 30	Data Pesaing Terdekat RST Tk.II dr. Soedjono Magelang	124
Tabel 4. 31	Data Jumlah Tempat Tidur Di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang	125
Tabel 4. 32	Jumlah Kebutuhan TT Di Kota Magelang Tahun 2018	126
Tabel 4. 33	Proyeksi Jumlah Kebutuhan TT Di Kota Magelang 2019-2023.....	127
Tabel 4. 34	Target Kinerja Pelayanan RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2019-2023	128
Tabel 4. 35	Faktor Internal : Kekuatan (<i>Strengths</i>) RST Tk.II dr. Soedjono Magelang	131
Tabel 4. 36	Faktor Internal : Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) RST Tk.II dr. Soedjono Magelang.....	132
Tabel 4. 37	Faktor Eksternal : Peluang (<i>Opportunities</i>) RST Tk.II dr. Soedjono Magelang.....	132
Tabel 4. 38	Faktor Eksternal : Ancaman (<i>Threats</i>) RST Tk.II dr. Soedjono Magelang	133
Tabel 4. 39	<i>Market Share</i> Dan <i>Growth</i> RST Tk.II dr. Soedjono Magelang tahun 2015-2018.....	137
Tabel 4. 40	Pengembangan Strategi Bisnis RST Tk.II dr. Soedjono Magelang	141
Tabel 4. 41	Rencana Strategi dan Rincian Kegiatan RST Tk.II dr. Soedjono Magelang 2019-2023.....	148
Tabel 4. 42	Rincian Strategi Dan Kegiatan tahun 2019-2023 pada masing-masing perspektif	153
Tabel 4. 43	Tolak Ukur Kinerja Pelayanan RST Tk.II dr. Soedjono Magelang	157

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Proses Analisis SWOT	34
Gambar 2. 2	Matriks SWOT Kearns	35
Gambar 2. 3	Analisis SWOT Kuantitatif	37
Gambar 2. 4	Kuadran Analisis SWOT Kuantitatif	37
Gambar 2. 5	Balanced Scorecard Menerjemahkan Visi Dan Strategi Perusahaan Ke Dalam Empat Perspektif Yang Saling Terhubung	41
Gambar 2. 6	Pengukuran Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	43
Gambar 2. 7	Kerangka Teori Manajemen Strategis	50
Gambar 2. 8	Kerangka Konsep	51
Gambar 3. 1	Matriks SWOT	59
Gambar 4. 1	Struktur Organisasi RST Tk.II dr.Soedjono	64
Gambar 4. 2	Profit RST Tk.II dr. Soedjono Magelang 2015-2018.....	67
Gambar 4. 3	Suber Daya Manusia Dasar RST Tk.II dr. Soedjono Magelang 2015-2018.....	70
Gambar 4. 4	Sumber Daya Manusia Paramedis Perawatan, Non Perawatan, Dan Non Medis RST Tk.II dr. Soedjono Magelang 2015-2018.....	76
Gambar 4. 5	Total Pendapatan Keuangan Tahun 2015-2018	77
Gambar 4. 6	Proyeksi pemasukan total, pengeluaran total, dan pelaksanaan program kegiatan 2019-2023	78
Gambar 4. 7	Jumlah Kunjungan Pasien Rawat Jalan di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2015-2018	83
Gambar 4. 8	Jumlah Total Kunjungan Pasien Rawat Jalan Di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang tahun 2016-2018	84
Gambar 4. 9	Proyeksi Jumlah Kunjungan Pasien Rawat Jalan Di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang tahun 2019-2023	87
Gambar 4. 10	Jumlah Kunjungan Pasien IGD di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2015-2018	88
Gambar 4. 11	Proyeksi Jumlah Kunjungan Pasien IGD RST Tk.II dr. Soedjono Magelang tahun 2019-2023.....	91
Gambar 4. 12	Angka Kunjungan Pasien Rawat Inap RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2015-2018	92
Gambar 4. 13	Proyeksi Angka Kunjungan Pasien Rawat Inap RST Tk.II dr. Soedjono Magelang 2019-2023.....	93
Gambar 4. 14	Perhitungan Proyeksi Pelayanan Pemeriksaan Laboratorium Tahun 2019-2023	101
Gambar 4. 15	Pelayanan Radiologi RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2015-2018	102

Gambar 4. 16	Proyeksi Pelayanan Radiologi RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2019-2023	103
Gambar 4. 17	Proyeksi Pemanfaatan Pelayanan Kamar Operasi RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2019-2023	105
Gambar 4. 18	Kunjungan Pasien Di Unit Rehabilitasi Medik RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2015-2018	106
Gambar 4. 19	Proyeksi Kunjungan Pasien Di Unit Rehabilitasi Medik RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2019-2023	108
Gambar 4. 20	Kunjungan Pasien Di Unit Hemodialisa RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2015-2018	109
Gambar 4. 21	Proyeksi Kunjungan Pasien Di Unit Hemodialisa RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2019-2023	110
Gambar 4. 22	Core Area RST Tk.II dr. Soedjono Magelang.....	112
Gambar 4. 23	Data Pertumbuhan Penduduk Tahun 2015-2018.....	113
Gambar 4. 24	Proyeksi Pertumbuhan Penduduk 2019-2023	113
Gambar 4. 25	Jumlah Peserta BPJS Kota Tahun 2015-2018	114
Gambar 4. 26	Proyeksi Jumlah Peserta BPJS Kota Magelang Tahun 2019- 2023	115
Gambar 4. 27	Jumlah Peserta BPJS Cabang Magelang Tahun 2015-2018	115
Gambar 4. 28	Proyeksi Jumlah Peserta BPJS Tahun 2019-2023.....	116
Gambar 4. 29	Data Jumlah Dokter Umum Dan Dokter Spesialis Di Rumah Sakit Kota Dan Kabupaten Magelang	125
Gambar 4. 30	Analisa SWOT	134
Gambar 4. 31	Kinerja Keuangan RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2015-2018.....	133
Gambar 4. 32	BOR, LOS, TOI, BTO, GDR, dan NDR RST Tk.II dr. Soedjono Magelang Tahun 2015-2018	138
Gambar 4. 33	Pertumbuhan Jumlah Pegawai Di RST Tk.II dr. Soedjono Magelang	139