

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

Penelitian terkait dengan strategi pengelolaan Pelayanan Jantung Terpadu (PJT) di Rumah Sakit Islam Klaten telah dilakukan pada bulan Oktober sampai dengan Desember 2018. Data yang didapatkan berupa hasil wawancara dengan Direktur Utama, Direktur Pelayanan Medis dan Kepala Instalasi Pelayanan Jantung Terpadu. Peneliti juga mengumpulkan data dari dokumen internal Rumah Sakit yang mendukung pelaksanaan Pelayanan Jantung Terpadu di Rumah Sakit Islam Klaten. Hasil penelitian ini disusun dalam bentuk deskripsi Rencana Strategi Pengelolaan Pelayanan Jantung Terpadu di Rumah Sakit Islam Klaten sebagai berikut.

#### **A. 1. Pengantar**

##### **1. Latar belakang**

Berdirinya Rumah Sakit Islam Klaten diawali dengan pendirian Balai Pengobatan (BP) pada tahun 1981 di lantai dasar masjid Raya Klaten. Setelah berkembang, muncul ide dari pengurus Yayasan Jamaah Haji Klaten untuk mendirikan sebuah rumah sakit. Karena pada waktu itu belum ada RS Swasta Islam yang berdiri di Klaten. Sedangkan bidang pendidikan dari Muhammadiyah sudah banyak, untuk pesantren dari NU juga berdiri cukup banyak, maka dipilihlah untuk

mendirikan sebuah Rumah Sakit yang dinamakan RS. Islam Klaten.

Operasional pertama kali dari RS Islam Klaten tanggal 19 September 1986 yang selanjutnya diperingati sebagai tanggal kelahiran (milad) RS Islam Klaten. Selanjutnya setelah pembangunan tahap awal selesai, tanggal 8 Januari 1988 diresmikan penggunaan gedung tersebut oleh Menteri Kesehatan RI (dr. RH. Soewardjono Soerjaningrat) dan dihadiri oleh Menteri Agama (H. Munawir Sadzali, MA), duta besar Arab Saudi dan beberapa pejabat tingkat I & II Pemkab Klaten. Selanjutnya Balai Pengobatan yang berada di masjid Raya Klaten, karena hanya melayani pelayanan medik dasar, pada bulan Oktober 1998 dijadikan satu dengan poliklinik RS. Islam Klaten.

RS Islam Klaten telah terdaftar semenjak 11 Desember 2015 dengan nomor Surat ijin 445/02/BPMD/07/2014 dan tanggal Surat ijin 08/07/2014 dari BPMD Provinsi Jawa Tengah dengan sifat perpanjangan, dan berlaku sampai 8 Juli 2019. Setelah melalui tahapan-tahapan pembangunan di berbagai bidang kini RS. Islam Klaten telah berkembang menjadi Rumah Sakit *Type B* dengan status paripurna, dan juga RS. Islam Klaten telah bersertifikasi sebagai Rumah Sakit Syariah. Jumlah tempat tidur lebih dari 200 TT, penambahan tempat tidur tersebut diiringi dengan peningkatan mutu, fasilitas

dan pelayanan kepada masyarakat sehingga RS. Islam Klaten benar-benar menjadi RS kebanggaan warga masyarakat Klaten.

Rumah Sakit Islam Klaten merupakan rumah sakit swasta yang menjadi rujukan untuk penanganan kasus-kasus penyakit Jantung. Maka dari itu, pengelola PJT di Rumah Sakit Islam Klaten dari awal pendirian sampai sekarang selalu mengembangkan, meningkatkan sarana, prasarana serta peralatan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan pelayanan di PJT.

Kegiatan dan pelayanan yang diberikan di PJT Rumah Sakit Islam Klaten adalah sebagai berikut:

- a) Poliklinik
- b) Pemeriksaan *echocardiografi*
- c) Pemeriksaan *treadmill*
- d) Pemeriksaan doppler vaskular
- e) Pelayanan diagnostik invasif dan intervensi non bedah (angiografi koroner, pemasangan stent/PCI, BMV, pemasangan pacu jantung)
- f) Pelayanan bedah jantung dan pembuluh darah (tindakan bedah vaskular, pemasangan *cimino shunt*)
- g) Perawatan ICCU
- h) Farmasi.

Bidang kerja PJT meliputi pengelolaan pasien, administrasi unit, pendidikan dan penelitian. Kebutuhan dari

masing-masing bidang akan bergantung dari tingkat pelayanan tiap unit.

a) Pengelolaan pasien

Pengelolaan pasien langsung dilakukan dan ditangani oleh dokter spesialis dengan melaksanakan pendekatan pengelolaan komperhensif pada pasien mulai dari pemeriksaan sampai penatalaksanaan di satu unit tempat kerja, menjadi dokter konsultan jika diperlukan atau dokter yang ikut merawat pasien kasus Jantung di rawat inap.

b) Administrasi unit

Pelayanan PJT untuk memastikan suatu lingkungan yang menjamin pelayanan yang aman, tepat waktu, efektif dan efisien. Dalam mewujudkan hal ini di aplikasikan melalui partisipasi dokter spesialis di PJT pada kegiatan manajemen.

c) Pelatihan dan Penelitian

PJT melakukan pendidikan dan pelatihan kepada tenaga medis dan non-medis mengenai hal-hal yang terkait dengan penanganan kasus Jantung dan Pembuluh darah. Pelatihan ditujukan kepada staf rumah sakit maupun tenaga medis yang ada diluar rumah sakit, terdiri dari:

- 1) Pelatihan penanganan *cardiac arrest*
- 2) Seminar pengenalan dan penanganan STEMI
- 3) Seminar pencegahan dan penanganan penyakit kardiovaskular di masyarakat

4) Menjadikan PJT sebagai tempat penelitian.

## **2. Gambaran Umum Pengguna (*Costumer*) PJT Rumah Sakit Islam Klaten**

a) Kelompok pengguna tidak terikat institusi (umum)

Kelompok ini adalah kelompok pengguna dengan metode pembayaran tunai atau tanpa jaminan asuransi. Karakteristik dari kelompok ini secara umum didominasi oleh pasien dari masyarakat di Klaten dan sekitarnya dengan tingkat pendapatan ekonomi menengah ke atas. Meskipun daya beli masyarakat golongan ini relatif terbatas namun pemahaman dan kesadaran mereka akan arti pelayanan kesehatan yang bermutu tidak dapat diabaikan. Apalagi hal ini didukung dengan terbukanya akses informasi, terutama informasi di bidang kesehatan sehingga mereka dapat lebih mudah mengkritisi pelayanan kesehatan untuk menjadi lebih baik.

b) Kelompok pengguna terikat institusi (jaminan)

Kelompok pengguna terikat institusi adalah kelompok pengguna yang dibiayai pihak ketiga dalam pembayaran pelayanan kesehatan. Pihak ketiga dapat berasal dari berbagai institusi, misalnya institusi pemerintahan, institusi pekerjaan dan institusi pendidikan. Program penjaminan pembayaran kesehatan resmi dan terbesar milik pemerintah adalah

program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Sistem Jejaring yang tersebar dan bersifat wajib akan mendorong pada peningkatan pertumbuhan jumlah pengguna dan perkembangan kualitas pelayanan. Dengan begitu, maka program JKN akan semakin meningkat. Disamping hal tersebut, Rumah Sakit Islam Klaten merupakan fasilitas kesehatan dibawah Yayasan jamaah haji Klaten yang memiliki jumlah *member* (anggota) sangat banyak, ini merupakan salah satu kekuatan rumah sakit untuk menjadi pusat pelayanan khusus jamaah haji di wilayah Klaten.

### **3. Data Jumlah Tindakan di PJT Rumah Sakit Islam Klaten**

Adapun data jumlah kunjungan dan tindakan yang masuk penanganan di PJT Rumah Sakit Islam Klaten pada tahun 2018 adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 1. Jumlah kunjungan dan tindakan selama tahun 2018

No	POLIKLINIK SPESIALIS		BULAN DALAM TH 2018									TOTAL	
			JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGST	SEPT		OKT
1	Poliklinik Jantung		1828	1594	1797	1407	1483	1423	1713	1465	1711	1789	16210
No	LABORATORIUM KATETERISASI JANTUNG		BULAN DALAM TH 2018									TOTAL	
	Jenis Tindakan		JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGST	SEPT		OKT
1	Angiography	Angiography koroner kompleks BPJS	3	0	2	2	5	4	4	1	3	3	27
		Angiography koroner kompleks	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
		Angiography koroner sederhana BPJS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Angiography koroner sederhana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	PTCA	PTCA kompleks BPJS	17	12	9	8	8	16	18	7	25	47	167
		PTCA kompleks	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
		PTCA sederhana BPJS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		PTCA sederhana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	F.Radiografi	Venografi/Arteriografi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUMLAH			20	12	11	10	13	20	22	8	30	50	196

(Sambungan)

No	POLI PENUNJANG	BULAN DALAM TH 2018										TOTAL
		JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGST	SEPT	OKT	
1	Echocardiografi	75	77	86	40	79	56	68	67	68	133	749
2	Treadmill Test	12	11	21	7	6	3	5	3	7	9	84
JUMLAH		87	88	107	47	85	59	73	70	75	142	833

**Sumber : Dokumen Internal Rumah Sakit Islam Klaten**



Data dari tabel 4. 1. di atas merupakan data berdasarkan jumlah kunjungan dan tindakan yang masuk ke pelayanan PJT selama tahun 2018. Berdasarkan jumlah kunjungan di poliklinik spesialis, jika dihitung rata-rata maka kunjungan setiap hari di hari kerja adalah sekitar 70an pasien. Pada kegiatan di *cath lab*, tindakan PTCA merupakan yang paling tinggi dengan 168 pasien, kemudian tindakan *Angiography* dengan 28 pasien, sedangkan tindakan *venografi / arteriografi* belum ada pasien. Di poli penunjang jumlah tertinggi pada pemeriksaan *echocardiografi* dengan 749 pasien kemudian pemeriksaan *treadmill test* dengan 84 pasien.

Jika dilihat pada status kepesertaan pasien BPJS, maka 99% pasien yang dilakukan tindakan di *cath lab* Rumah Sakit Islam Klaten merupakan pasien BPJS. Hal ini dipengaruhi karena tarif tindakan yang masih cukup tinggi untuk ditanggung pasien jika bukan peserta BPJS kesehatan. Bila ditinjau dari jumlah tindakan yang tinggi di *cath lab* yaitu PTCA. PTCA atau nama lainnya PCI (*Percutaneous Coronary Intervention*) adalah teknik yang paling umum untuk meningkatkan perfusi miokard ketika mengobati penyakit arteri koroner (Ludman, 2018). Angka ini menjadi tinggi karena tindakan ini adalah tindakan yang harus dilakukan pada pasien *acute coronary syndrome*, kasus ini merupakan kasus yang paling sering terjadi di masyarakat. *Acute coronary syndrome* terbagi menjadi 3, yaitu *ST Elevation Myocard Infark (STEMI)*, *Non ST Elevation Myocard Infark (NON-STEMI)*, atau UAP (*Unstable Angina Pectoris*). Saat pasien datang dengan gejala sindrom koroner

akut dan terdapat kelainan pada pemeriksaan rekam jantungnya, maka harus dilakukan pemeriksaan enzim jantung apakah mengarah ke STEMI/NON-STEMI. Namun jika tidak ditemukan adanya kelainan pada enzim jantung, maka pasien didiagnosis UAP. Jika dari pemeriksaan awal tersebut masih ditemukan hal yang ragu atau bias dalam menegakkan diagnosis, maka akan dilakukan tindakan *Angiography* untuk lebih jelasnya, namun jika hasil pemeriksaan sudah jelas maka tindakan *Angiography* tidak diperlukan dan langsung melakukan tindakan PTCA, hal ini bertujuan supaya efektif dan efisien dalam pelayanan PJT sehingga berdampak pada *cost effectiveness*. Dengan demikian pada data tersebut ditemukan angka PTCA lebih dominan dibandingkan dengan *Angiografi*.

## A. 2. Kinerja PJT Rumah Sakit Islam Klaten

### 1. Analisa Umum

#### a. Pelayanan PJT Rumah Sakit Islam Klaten

Dalam menyelenggarakan pelayanan di rumah sakit, Rumah Sakit Islam Klaten memiliki Sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan pelayanan di Instalasi Pelayanan Jantung Terpadu, sebagai berikut :

#### 1) Sumber Daya Manusia atau Ketenagaan PJT

##### Rumah Sakit Islam Klaten

**Tabel 4. 2. Ketenagaan PJT Rumah Sakit Islam Klaten**

No	Pendidikan	Bagian	Jumlah	Keterangan	Status
1	Dokter Spesialis Jantung & Pembuluh darah <i>interventional</i>	PJT	1	Sesuai Jadwal, <i>On Call</i> 24 jam	Dokter <i>full timer</i>

**Tabel 4. 2. Ketenagaan PJT Rumah Sakit Islam Klaten** (Sambungan)

No	Pendidikan	Bagian	Jumlah	Keterangan	Status
2	Dokter Spesialis Jantung & Pembuluh darah	PJT	2	Sesuai Jadwal	Dokter <i>part timer</i>
3	S1 Keperawatan	PJT	1	Sertifikasi ICCU, Sertifikasi BLS	Tetap
4	D3 Keperawatan	PJT	5	Sertifikasi ICCU, Sertifikasi BLS	Tetap

**Sumber : Dokumen Internal Rumah Sakit Islam Klaten**

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa instalasi PJT Rumah Sakit Islam Klaten hanya memiliki 3 dokter spesialis Jantung dan pembuluh darah, 1 orang merupakan ahli *interventional cardiology* yang bekerja *full timer* dan 2 diantaranya hanya dokter *part timer*. PJT Rumah Sakit Islam Klaten hanya memiliki 1 orang dokter spesialis *full timer* dan merangkap jabatan sebagai kepala Instalasi PJT Rumah Sakit Islam Klaten.

## 2) Pengembangan Sarana dan Prasarana PJT Rumah Sakit Islam Klaten

### a) Lokasi

Lokasi PJT dibangun di kawasan gedung baru yang merupakan pengembangan dari prasarana Rumah Sakit Islam Klaten. Fasilitas PJT adalah satu kompleks dengan pendaftaran, poliklinik jantung, farmasi, serta *cashier*. Sehingga pelayanan pasien tidak terpisah-pisah. Disamping itu, gedung PJT juga berdekatan dengan Unit ICU, ICCU, dan IBS.

### b) Peralatan

Peralatan PJT dirancang sebaik mungkin guna membantu kelancaran pelayanan di PJT. Adapun peralatan ataupun inventaris yang terdapat di PJT Rumah Sakit Islam Klaten sebagai berikut :

**Tabel 4. 3. Inventaris PJT Rumah Sakit Islam Klaten**

No	Nama Barang	Jumlah
1	Angiography Allura Clarity	1
2	Monitor	1
3	Contrast injector	1
4	Laser jet printer	1
5	UPS 30 kVA	1
6	Apron	1
7	Defibrilasi	1
8	Monitor tanda vital	1
9	Trolley emergency	1
10	Trolley instrumen	2
11	Mesin ACT	1
12	Cuci tangan	1
13	Oksigen tabung	1
14	Oksigen sentral	2
15	Komputer	1
16	Printer	1
17	Stretcher pasien	1
18	Set Angiografi koroner	1
19	Set PTCA	1
20	Bed pasien	1
21	Generator TPM	1
22	Duk/drap besar	4
23	Duk lubang	4
24	Kom besar	1
25	Kom sedang	1
26	Kom kecil	1
27	Klem duk	1
28	Klem arteri	1
29	Scalpel	1

**Tabel 4. 3. Inventaris PJT Rumah Sakit Islam Klaten (Sambungan)**

<b>No</b>	<b>Nama Barang</b>	<b>Jumlah</b>
30	Klemkocher	1
31	Nierbeken	1
32	Perlak/underpad	1
33	Stetoskope	6
34	Tensi dewasa (manual)	4
35	Termometer Ruangan	1
36	Treadmill	1
37	EKG	3
38	Echocardiografi	1
39	USG doppler	1

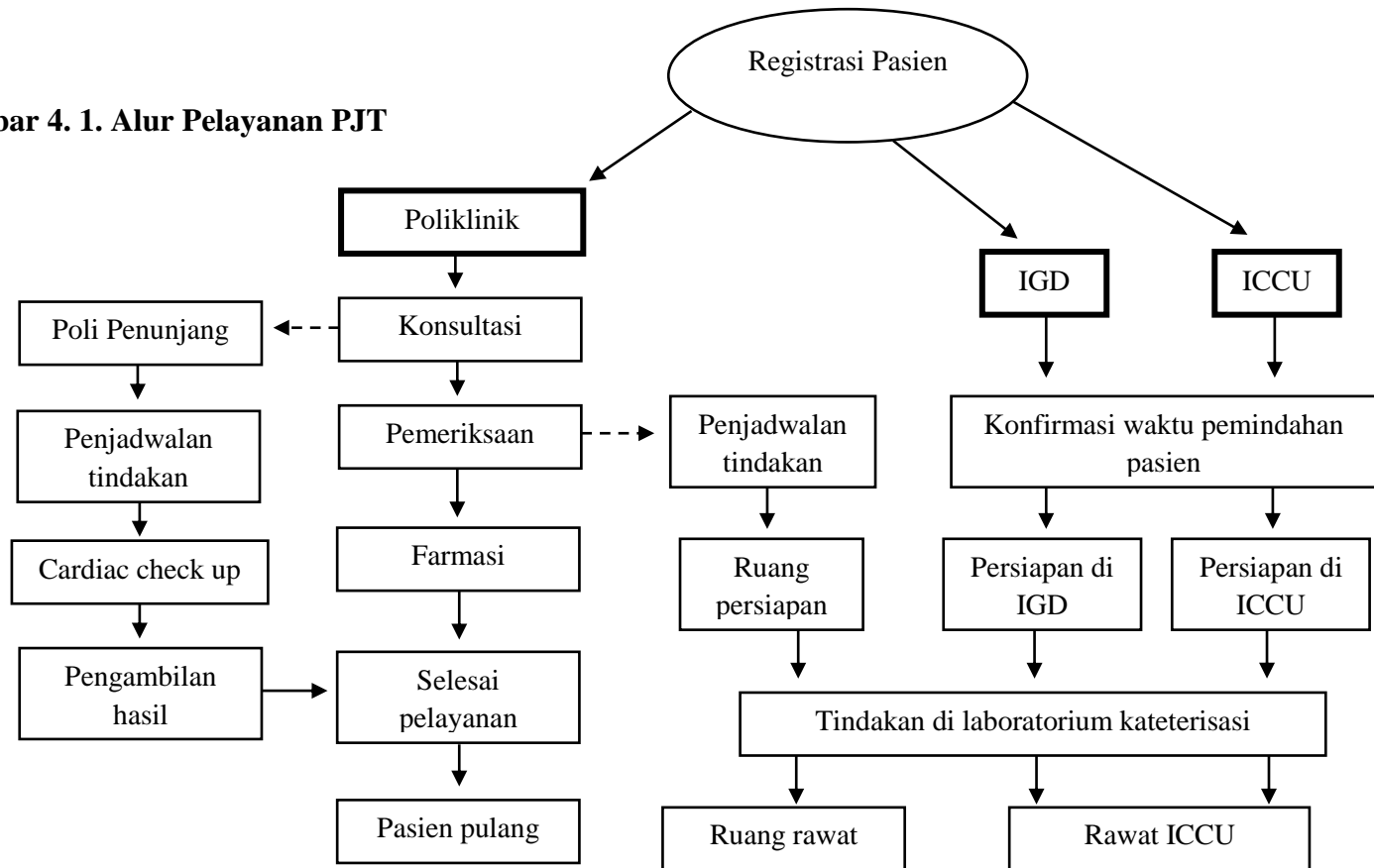
**Sumber : Dokumen Internal Rumah Sakit Islam Klaten**

Berdasarkan tabel 4. 3. diatas telah menunjukkan peralatan yang dimiliki oleh PJT Rumah Sakit Islam Klaten. Alat-alat tersebut telah tersedia dan masih bisa digunakan dengan baik, hal ini sesuai dengan ketentuan Pedoman Penyelenggaraan pelayanan teknik kardiovaskular di Rumah Sakit yang telah diatur oleh Peraturan Menteri Kesehatan RI.

#### **c) Alur Pelayanan**

Adapun alur pelayanan di Instalasi PJT Rumah Sakit Islam Klaten adalah sebagai berikut :

**Gambar 4. 1. Alur Pelayanan PJT**



**Sumber : Dokumen Internal Rumah Sakit Islam Klaten**

## **2. Sumber Daya Keuangan PJT Rumah Sakit Islam Klaten**

PJT merupakan instalasi yang dikenal dengan unit *high technology*. Sehingga dalam pelaksanaannya menggunakan sarana dan prasarana yang terbilang mahal. Saat ini Rumah Sakit Islam Klaten menerapkan sistem subsidi silang, dimana pendapatan dan biaya rumah sakit dilihat secara holistik. Adapun pendapatan dan biaya PJT Rumah Sakit Islam Klaten sejak awal berdiri sampai sekarang adalah sebagai berikut :

**Tabel 4. 4. Laporan Realisasi Anggaran PJT**

<b>Tahun Realisasi/Anggaran</b>	<b>Realisasi 2015</b>	<b>Anggaran 2016</b>	<b>Realisasi 2016</b>	<b>Anggaran 2017</b>
Pendapatan	Rp.218.939.000	Rp.711.551.750	Rp.1.555.487.942	Rp.1.712.831.769
Biaya	Rp.171.855.193	Rp.637.440.789	Rp.1.277.208.848	Rp.1.410.671.585
Selisih	Rp.47.083.807	Rp.74.110.961	Rp.278.279.094	Rp.302.160.184
Persentase	21.51%	10.42%	17.89%	17.64%

<b>Tahun Realisasi/Anggaran</b>	<b>Realisasi 2017</b>	<b>Anggaran 2018</b>	<b>Realisasi 2018</b>
Pendapatan	Rp.3.789.843.540	Rp.3.786.745.091	Rp.4.313.869.224
Biaya	Rp.3.323.053.486	Rp.3.130.816.387	Rp.3.635.687.197
Selisih	Rp.466.790.054	Rp.655.928.704	Rp.678.182.027
Persentase	12.32%	17.32%	15.72%

**Sumber : Biro Keuangan Rumah Sakit Islam Klaten**



Tabel 4.4 menunjukkan persentase selisih antara realisasi dan anggaran PJT Rumah Sakit Islam Klaten selama 4 tahun terakhir atau sejak pertama kali didirikan. Jika dilihat dari besarnya presentase, maka rata-rata selisih pendapatan dan pengeluaran selama PJT berdiri adalah diatas 15% dengan nilai positif. Ini menandakan bahwa antara pemasukan dan pengeluaran tidak terdapat defisit. Angka tertinggi terdapat pada realisasi tahun 2015 dengan 21,51%, sedangkan terendah pada realisasi tahun 2017 dengan 12,32%. Jika dilihat sejak tahun 2016 sampai 2018, Realisasi anggaran PJT tembus hingga angka milyaran rupiah dengan selisih tiap tahunnya sejumlah ratusan juta rupiah, walaupun secara kalkulasi persentase selisih berjumlah kecil dalam persen. Hal ini bukanlah sesuatu yang kecil bagi rumah sakit dikarenakan aliran dana yang masuk dan keluar dalam bilangan yang sangat besar dan tentu selisihnya juga besar. Berdasarkan analisa ini, dalam pembuatan *Key Performance Indicators* (KPI), target keuangan PJT untuk menjadi *revenue center* di rumah sakit tentu bisa terwujud jika pihak manajemen senantiasa mempertahankan selisih di angka positif dengan upaya terus meningkatkan sektor pendapatan. Namun itu semua tidaklah menjadi tujuan utama rumah sakit Islam klaten, karena memang sejak awal berdirinya PJT diperuntukan pada misi sosial daripada misi materinya. Maka dari itu, pengelolaan PJT harus mengutamakan mutu dan kualitas pelayanan bagi pelanggan.

### 3. Visi dan Misi

PJT Rumah Sakit Islam Klaten memiliki misi sebagai berikut :

- 1) Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang islami
- 2) Menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara profesional dan paripurna
- 3) Menjaga Memanfaatkan penggunaan teknologi informasi dan teknologi kedokteran yang efektif aman menuju pelayanan yang Cepat, Aman, Tepat, Efektif (CATE).

Untuk mewujudkan fungsi dan misi tersebut, maka PJT Rumah Sakit Islam Klaten menerapkan visi sebagai berikut :

***Menjadikan Pelayanan Jantung Terpadu yang Islami, unggul dalam pelayanan dan teknologi dengan mengutamakan mutu dan keselamatan pasien.***

### 4. Analisa SWOT

#### a) Data SWOT Instalasi PJT Rumah Sakit Islam Klaten

##### **Kekuatan PJT Rumah Sakit Islam Klaten**

- S.1 Satu-satunya pelayanan yang terdapat di wilayah Klaten
- S.2 Dokter Sp.JP dengan keahlian *Intervensi* yang mumpuni
- S.3 Memiliki peralatan yang lengkap dengan *high technology*
- S.4 Terdapat 3 dokter Sp.JP yang mendukung pelayanan pasien PJT
- S.5 Kepala PJT merupakan dokter tetap Sp.JP *Intervensi* Rumah Sakit Islam Klaten

### **Kelemahan PJT Rumah Sakit Islam Klaten**

- W.1 Dokter *full timer* yang kurang, sehingga pelayanan PJT tidak maksimal 24 jam
- W.2 SDM (perawat dan penunjang) belum tercukupi secara kuantitas
- W.3 Investasi yang besar untuk memenuhi kebutuhan SDM dan sarana prasarana di PJT
- W.4 Jadwal tindakan kateterisasi jantung & *angiografi* di *cath lab* hanya 1 shift per hari
- W. 5 Beban Kepala PJT yang merangkap tugas sebagai dokter *full timer* dalam pelayanan PJT

### **Peluang PJT Rumah Sakit Islam Klaten**

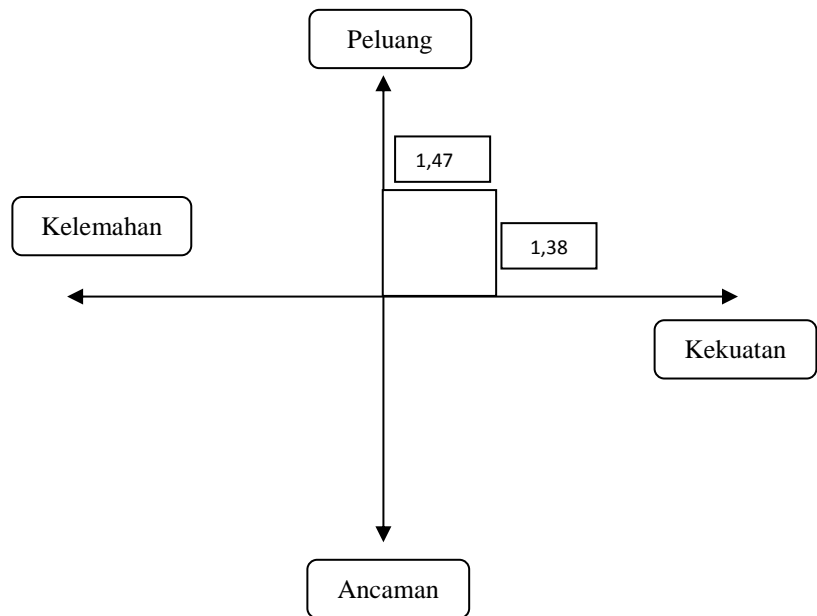
- O.1 Tingginya kebutuhan pasien penderita penyakit Jantung
- O.2 Belum adanya pelayanan khusus Jantung di Rumah Sakit wilayah Klaten
- O.3 BPJS menjadikan RSI Klaten sebagai Rumah Sakit rujukan Jantung untuk wilayah Klaten dan beberapa luar Klaten
- O.4 Pasien Rumah Sakit mayoritas adalah peserta yang dibiayai oleh pihak ketiga (asuransi)
- O.5 RSI Klaten sebagai Rumah Sakit binaan Yayasan Jamaah Haji Klaten mempunyai *member* anggota yang banyak

### **Ancaman PJT Rumah Sakit Islam Klaten**

- T.1 Rumah Sakit sekitar ingin mengikuti untuk membangun PJT
- T.2 Sistem rujukan belum berjalan baik
- T.3 Klaim penggantian pembiayaan BPJS belum optimal
- T.4 Perkembangan teknologi alat canggih IPTEKDOK di dunia
- T.5 Tuntutan Regulasi yang ketat dan kompleks

### b) Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan perbandingan antara peluang dan ancaman eksternal, dengan kekuatan dan kelemahan Internal, maka dapat digambarkan diagram analisis SWOT sebagai berikut :



Berdasarkan diagram tersebut dapat dilihat posisi PJT RS Islam Klaten berada pada kuadran I (*progresif*). Kuadran ini adalah posisi dengan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan dalam kondisi prima dengan memiliki peluang dan kekuatan. Ini memiliki arti dapat memanfaatkan peluang yang ada dan mendayahgunakan kekuatan. Pilihan strategi yang digunakan dalam keadaan ini dapat mendukung terjadinya kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

## 5. Matrix TOWS

Penentuan strategi dilakukan dengan pendekatan analisis Matrix TOWS. Matrix TOWS ini akan menggambarkan bagaimana manajemen menyelaraskan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat menghasilkan 4 pilihan rangkaian strategi alternatif. Berawal dari T mencerminkan bahwa perusahaan harus memperhatikan *threat* (ancaman) yang dapat mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

**Tabel 4. 5. Penerapan Penyusunan Matrix TOWS PJT Rumah Sakit Islam Klaten**

<p style="text-align: center;"><b>EFAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>IFAS</b></p>	<p>O.1 Tingginya kebutuhan pasien penderita penyakit Jantung</p> <p>O.2 Belum adanya pelayanan khusus Jantung di Rumah Sakit wilayah Klaten</p> <p>O.3 BPJS menjadikan RSI Klaten sebagai Rumah Sakit rujukan Jantung untuk wilayah Klaten dan beberapa luar Klaten</p> <p>O.4 Pasien Rumah Sakit mayoritas adalah peserta yang dibiayai oleh pihak ketiga (asuransi)</p> <p>O.5 RSI Klaten sebagai Rumah Sakit binaan Yayasan Jamaah Haji Klaten mempunyai <i>member</i> anggota yang banyak.</p>	<p>T.1 Rumah Sakit sekitar ingin mengikuti untuk membangun PJT</p> <p>T.2 Sistem rujukan belum berjalan baik</p> <p>T.3 Klaim penggantian pembiayaan BPJS belum optimal</p> <p>T.4 Perkembangan teknologi alat canggih IPTEKDOK di dunia</p> <p>T.5 Tuntutan Regulasi yang ketat dan kompleks.</p>
<p>S.1 Satu-satunya pelayanan yang terdapat di wilayah Klaten</p> <p>S.2</p>	<p>Tidak adanya rumah sakit di Klaten yang memiliki instalasi pelayanan khusus Jantung dan menjadi rumah sakit rujukan khusus pasien Jantung di wilayah Klaten dan luar Klaten, membuat RSI</p>	<p>RSI Klaten harus menjadi lebih berkembang dalam hal pengelolaan PJT di wilayah Klaten, karena merupakan satu-satunya yang terdapat di Klaten dan keinginan rumah sakit sekitar untuk</p>

<p>Dokter Sp.JP dengan keahlian <i>Intervensi</i> yang mumpuni S.3 Memiliki peralatan yang lengkap dengan <i>high technology</i> S.4 Terdapat 3 dokter Sp.JP yang mendukung pelayanan pasien PJT S.5 Kepala PJT merupakan dokter tetap Sp.JP <i>Intervensi</i> Rumah Sakit Islam Klaten.</p>	<p>Klaten memiliki instalasi andalan dan ini merupakan peluang yang sangat besar bagi rumah sakit (O1, O2, S1). Didukung dengan peralatan yang lengkap dengan <i>high technology</i> dalam pelayanannya demi memenuhi kebutuhan pasien di wilayah klaten maupun luar klaten (S3, O3). Kualitas dokter Sp.JP yang mumpuni untuk bekerja sebagai kepala Instalasi maupun sebagai praktisi di pelayanan PJT (S2, S4, S5). Pasien PJT yang sebagain besar merupakan pasien non-umum atau dibiayai oleh pihak ketiga, serta adanya <i>member</i> anggota dari yayasan rumah sakit yang banyak, sehingga menjadikan RSI Klaten memiliki jumlah <i>customer</i> diatas rata-rata dibandingkan rumah sakit lainnya (O4, O5).</p>	<p>mengikuti (S1, T1). Rumah Sakit Islam Klaten dapat memaksimalkan pemasukan biaya dari sektor lain untuk menutupi klaim BPJS yang menunggak (T3). Tantangan besarnya investasi yang dikeluarkan rumah sakit untuk memenuhi peralatan <i>high technology</i> berdasarkan regulasi (S3, T5) perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen agar dapat selalu dipenuhi demi upaya perkembangan pengelolaan PJT sesuai dengan perkembangan IPTEDOK di dunia (T4).</p>
<p>W.1 Dokter <i>full timer</i> yang kurang, sehingga pelayanan PJT tidak maksimal 24 jam W.2 SDM (perawat dan penunjang) belum tercukupi secara kuantitas W.3</p>	<p>Peluang ditetapkannya RSI Klaten oleh BPJS menjadi rumah sakit rujukan khusus Jantung di wilayah Klaten dan luar Klaten, sehingga menjadikan tingginya kebutuhan pasien penderita Jantung di rumah sakit, akan tidak bisa ditampung dan dilayani dengan maksimal jika SDM dan dokter <i>full timer</i> secara kuantitas masih kurang (O1, O2,</p>	<p>RS sekitar ingin mengikuti membangun PJT, membuat RSI Klaten harus memaksimalkan pelayanan serta meningkatkan manajemen pengelolaan PJT (T1, W1). Keberadaan dokter tetap dan berpraktek <i>full timer</i> hanya 1, yang tidak memungkinkan untuk pelayanan PJT secara maksimal, membuat pengelolaan PJT</p>

<p>Investasi yang besar untuk memenuhi kebutuhan SDM dan sarana prasarana di PJT W.4</p> <p>Jadwal tindakan kateterisasi jantung &amp; <i>angiografi</i> di <i>cath lab</i> hanya 1 shift per hari W.5</p> <p>Beban Kepala PJT yang merangkap tugas sebagai dokter <i>full timer</i> dalam pelayanan PJT.</p>	<p>W1, W2). Besarnya kebutuhan pasien penderita Jantung akan PJT, juga membutuhkan waktu pelayanan yang panjang. Hal ini cukup sulit bila PJT tidak melayani pasien secara maksimal 1 x 24 jam dan juga jadwal tindakan kateterisasi dan <i>angiografi</i> di <i>cath lab</i> yang hanya 1 shift per hari (O1, W4).</p>	<p>terganggu dan elektabilitas kesejahteraan juga terganggu karena dokter <i>full timer</i> juga harus merangkap tugas menjadi kepala instalasi PJT (W2, W5). Sistem rujukan yang belum baik membuat pasien menumpuk, sedangkan jadwal tindakan di lab minim, tentu dengan penambahan dokter yang bekerja <i>full timer</i> dalam pelayanan, maka pengelolaan akan lebih baik dari segi kesejahteraan staf dan pasien serta pelayanan bisa menjadi maksimal dalam 24 jam (T2, W1, W4). Dengan itu, maka kepuasan pelanggan perlahan meningkat.</p>
---	---	--



Berdasarkan matrix TOWS diatas ada beberapa pilihan alternatif strategi yang dapat diterapkan. Berikut beberapa pilihan strategi yang disusun berdasarkan peringkat :

**Tabel 4. 6. Rekomendasi Strategi**

<b>Rangking</b>	<b>Rekomendasi Strategi</b>	<b>Alasan</b>
<b>1</b>	<i>Growth Strategy (Product Development)</i>	Meningkatkan kualitas pelayanan di PJT dengan menambah jumlah dokter <i>full timer</i> dan SDM pendukung agar jadwal pelayanan menjadi bertambah sehingga mampu memenuhi pangsa pasar yang ada.
<b>2</b>	<i>Market Penetration</i>	RSI Klaten melalui humas gencar mempromosikan pelayanan kepada para tenaga medis di Faskes wilayah Klaten dengan cara rutin melakukan seminar dan pelatihan tentang penanganan penyakit kardiovaskuler sekaligus mengenalkan pelayanan PJT yang ada di rumah sakit.
<b>3</b>	<i>Market Development</i>	Rumah sakit memperluas pangsa pasar bersama BPJS dengan cara

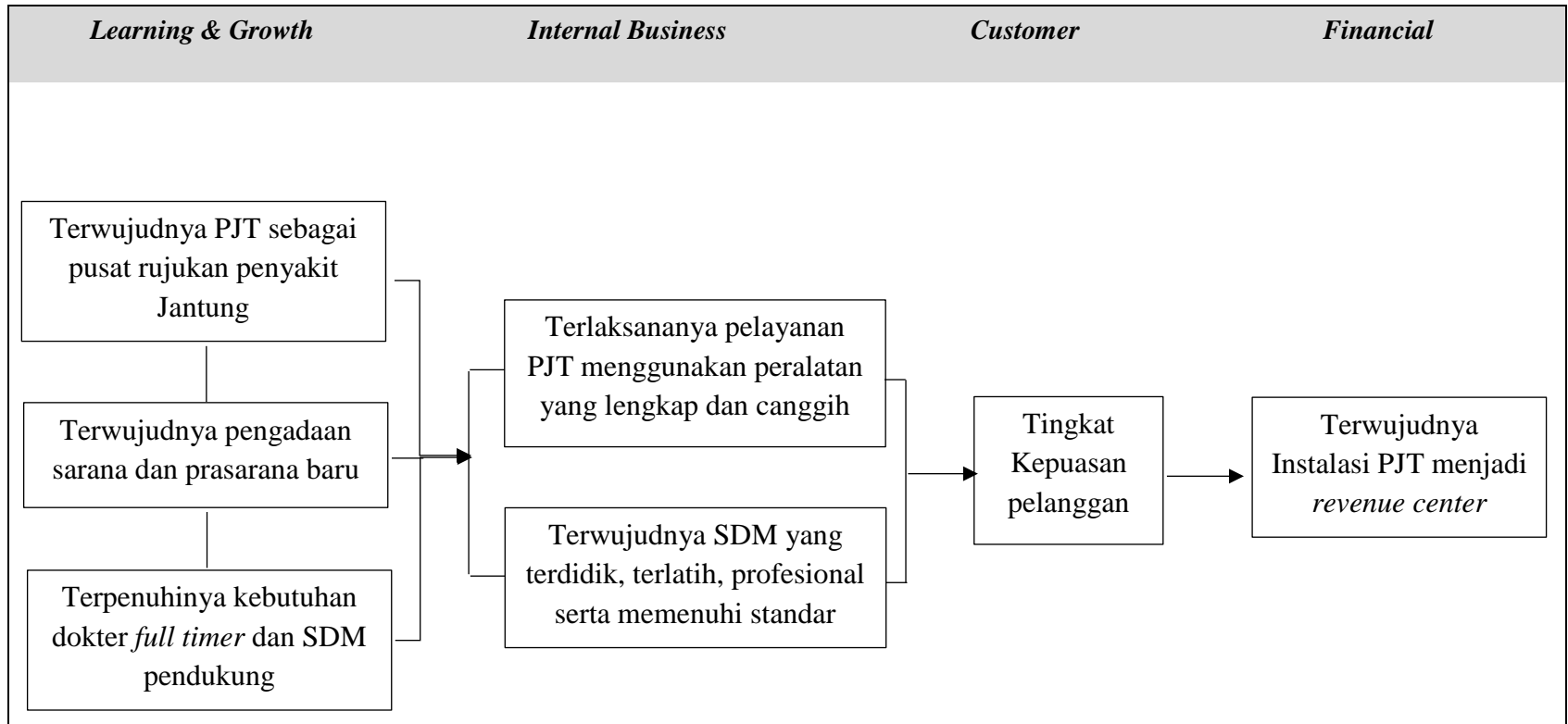
		menjadikan RSI Klaten sebagai rumah sakit rujukan Jantung yang mencakup hingga luar Klaten.
4	<i>Alliances</i>	Dalam rangka pengembangan pengelolaan PJT, maka diperlukan kemitraan (aliansi) dengan Dinas pemerintahan terkait dan Rumah Sakit yang lebih kuat. Kemitraan yang dimaksud disini adalah dalam hal penyediaan sarana prasarana serta kebutuhan SDM.

#### Sasaran Strategik :

- 1) Terwujudnya Instalasi PJT menjadi *revenue center* (F)
- 2) Terpenuhinya kebutuhan dokter *full timer* dan SDM pendukung (LG)
- 3) Terwujudnya PJT sebagai pusat rujukan penyakit Jantung (LG)
- 4) Terlaksananya pelayanan PJT menggunakan peralatan yang lengkap dan canggih (IB)
- 5) Terwujudnya SDM yang terdidik, terlatih, profesional serta memenuhi standar (IB)

- 6) Terwujudnya pengadaan sarana dan prasarana baru (LG)
- 7) Terwujudnya kepuasan pelanggan eksternal dan internal (C)

**Tabel 4. 7. Peta Strategis Instalasi Pelayanan Jantung Terpadu (PJT) Rumah Sakit Islam Klaten**



Berdasarkan peta strategik diatas dapat disimpulkan bahwa diantara 4 perspektif tersebut memiliki hubungan signifikan yang saling terkait antara satu dengan yang lain. Dari perspektif *Learning and Growth* (Pembelajaran dan Pertumbuhan) dapat dilihat bahwa terwujudnya PJT sebagai pusat rujukan penyakit Jantung, terwujudnya pengadaan sarana dan prasarana baru, serta terpenuhinya kebutuhan dokter *full timer* dan SDM pendukung akan mempengaruhi perspektif *Internal Business* (Proses bisnis internal). Terlaksananya pelayanan PJT menggunakan peralatan yang lengkap dan canggih serta terwujudnya SDM yang terlatih, terdidik, profesional serta memenuhi standar. Terbentuknya proses bisnis internal yang sesuai dengan target akan mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan menjadi meningkat, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal yang masuk bagian perspektif *Customer* (pelanggan). Dan pada akhirnya akan menjadikan Instalasi PJT menjadi *revenue center*. Dengan tujuan akhir menjadikan PJT sebagai *revenue center* maka semua hal tersebut haruslah berjalan secara kontinyu dan berkesinambungan. Hal yang lebih mendasar dititik beratkan pada terwujudnya rumah sakit sebagai pusat rujukan Jantung dengan tersedianya peralatan yang mendukung dan terpenuhinya kebutuhan SDM. Karena jika melihat pangsa pasar yang besar, maka Instalasi PJT menjadi *revenue center* di rumah sakit tentu dapat terwujud.

## 6. Sasaran Startegis, KPI, Bobot, dan Target

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	PIC	Bobot	Tahun Pelaksanaan				
					2019	2020	2021	2022	2023
Financial	Terwujudnya Instalasi PJT menjadi <i>revenue center</i>	Maksimalisasi kegiatan operasional dan non operasional di Instalasi PJT	Direktur utama	6	>88 %	>90%	>92 %	>94 %	>96 %
		Perhitungan <i>unit cost</i> di bawah tarif JKN dan peningkatan pendapatan pada pelayanan PJT	Direktur administrasi umum dan keuangan	6	>75 %	>80%	>85 %	>90%	>95 %
		Kendali mutu dan biaya melalui implementasi <i>Clinical pathway</i>	Kepala PJT	6	>85 %	>88%	>90 %	>93%	>95 %
Cusctomer	Tingkat kepuasan pelanggan	Pelanggan internal (analisa kepuasan kerja)	Bagian Kepegawaian	5	>95 %	>95%	>95 %	>95%	>95 %

	Pelanggan eksternal (analisa kepuasan pasien)	Bagian Humas	5	>95 %	>95%	>95 %	>95%	>95 %
--	--	--------------	---	-------	------	-------	------	-------

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	PIC	Bobot	Tahun Pelaksanaan				
					2019	2020	2021	2022	2023
<i>Internal Business Process</i>	Terlaksananya pelayanan PJT menggunakan peralatan yang lengkap dan canggih	Pengadaan, perbaikan, dan <i>maintanance</i> Sarfas (sarana & prasarana) penunjang pelayanan	Direktur penunjang medis dan non medis	6	>75 %	>75%	>75 %	>75%	>75 %
		SDM di PJT mampu menguasai penggunaan alat sesuai bidangnya	Kepala PJT	6	>85 %	>85%	>90 %	>90 %	>95 %
		Perbaikan berkesinambungan indikator layanan medik	Direktur pelayanan medis	5	>90 %	>90%	>90 %	>90 %	>90 %

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	PIC	Bobot	Tahun Pelaksanaan				
					2019	2020	2021	2022	2023
<i>Internal Business Process</i>	Terwujudnya SDM yang terdidik, terlatih, profesional serta memenuhi standar	Dokter spesialis terdidik dan bersertifikat sebagai seorang <i>Interventional cardiology</i>	Direktur utama	4	1	1			
		Perawat PJT merupakan perawat terlatih dan bersertifikat ICCU	Direktur Pelayanan Medis	6	1	1	1	1	1
		Radiografer PJT merupakan tenaga terlatih dan bersertifikat khusus	Direktur Pelayanan Medis	4	1	1	1		
		Implementasi <i>Clinical pathway</i>	Kepala PJT	6	>85 %	>88%	>90 %	>92%	>95 %



Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	PIC	Bobot	Tahun Pelaksanaan				
					2019	2020	2021	2022	2023
<i>Learning and Growth</i>	Terwujudnya PJT sebagai pusat rujukan penyakit Jantung	Membuat perencanaan pengelolaan PJT terintegrasi	Direktur utama	6	90%	90%	90%	90%	90%
		Koordinasi antara IGD dan PJT untuk penyempurnaan sistem penanganan kasus Jantung	Direktur pelayanan medis	4	90%	92%	94%	95%	99%
		Penambahan jadwal praktek dokter	Kepala PJT	5	>85%	>90%	>95%		
	Terwujudnya pengadaan sarana dan prasarana baru	Peningkatan jumlah <i>elektrocardiogram</i>	Tim Pembelian	2	1	1	1		
		Terdapat pesawat <i>Angiografi</i>	Tim Pembelian	2	1				
		Peningkatan jumlah <i>treadmill</i>	Tim Pembelian	2		1	1		

	Peningkatan jumlah <i>echocardiografi</i>	Tim Pembelian	2			1		
	Peningkatan jumlah <i>ultrasonografi</i>	Tim Pembelian	2			1		
Terpenuhinya kebutuhan dokter <i>full timer</i> dan SDM pendukung	Pengiriman PPDS Jantung & pembuluh darah bagi dokter umum	Direktur utama	4	1	1	1		
	Pengiriman pelatihan bagi perawat dan radiografer	Direktur pelayanan medis	3	1	1	1	1	1
	Perekrutan tenaga SDM baru	Direktur pelayanan medis	2		1	1	1	1
<b>Total</b>			<b>100</b>					

## B. Pembahasan

Pelayanan Jantung Terpadu adalah pusat perawatan dan layanan kesehatan kardiovaskular yang mencakup kegiatan diagnosis, penanganan (intervensi/non-intervensi), rehabilitasi dan pencegahan kasus-kasus kardiovaskular (Mika, 2017). Karena tingginya kebutuhan pasien penderita Jantung yang sangat kompleks, sehingga dibutuhkan sebuah fasilitas kesehatan yang bisa memenuhi kebutuhan tersebut, yaitu kebutuhan penanganan yang adekuat dan komprehensif, dengan maksud tersebut maka Rumah Sakit Islam Klaten mendirikan sebuah *cardiovascular center*, berupa Instalasi khusus yang berfokus di satu tempat dimulai dari adanya diagnosis awal hingga tatalaksana tahap lanjut. Dapat disimpulkan bahwa Pelayanan Jantung Terpadu adalah pelayanan kesehatan yang disediakan untuk menangani pasien-pasien dengan kasus kardiovaskular.

Tujuan dari fasilitas Pelayanan Jantung Terpadu adalah mengupayakan penanganan sampai pemulihan pasien secara optimal dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) dan tindakan yang tepat sesuai dengan standar pelayanan medik. Sedangkan fungsi dari fasilitas Pelayanan Jantung Terpadu adalah sebagai sarana tempat untuk berkonsultasi, penyelidikan, pemeriksaan penunjang hingga terapi pengobatan/tindakan *invasif* yang semuanya dilakukan oleh dokter spesialis Jantung dan Pembuluh darah yang kompeten dibidangnya.

Pelayanan Jantung Terpadu Rumah Sakit Islam Klaten merupakan Instalasi yang terdiri dari berbagai macam pelayanan

yang tergabung di satu lokasi tempat (terpusat). Secara umum bentuk fasilitasnya berupa: ruang poliklinik Jantung, alat diagnostik invasif/ non-invasif, dan cath lab (*Catheterization laboratory*). Sedangkan secara rinci pelayanannya antara lain: konsultasi dengan dokter ahli, *cardiac check up*, pemeriksaan *echocardiografi*, pemeriksaan *treadmill*, pemeriksaan doppler vaskular, angiografi koroner, PCI dsb.

Bermula hanya dari pelayanan poliklinik jantung yang tergabung dengan Instalasi Rawat Jalan lainnya di Rumah Sakit Islam Klaten. Kini poliklinik Jantung terus tumbuh dan berkembang sampai sekarang hingga menjadi pusat Pelayanan Jantung Terpadu yang berdiri sendiri terpisah dari Instalasi Rawat Jalan. Semua itu tidak terlepas dari peran pihak manajemen Rumah Sakit Islam Klaten dan *Stakeholder* rumah sakit untuk mengelola serta mendukung penuh Rumah Sakit Islam Klaten agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat secara menyeluruh. Rumah Sakit Islam Klaten terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan, diikuti dengan peningkatan fasilitas sarana prasarana di rumah sakit agar terwujud menjadi fasilitas kesehatan yang handal dan menjadi andalan masyarakat Klaten.

Pendirian poliklinik Jantung yang menjadi cikal bakal pusat Pelayanan Jantung Terpadu di Rumah Sakit Klaten adalah terdapat peran pihak manajemen, yaitu dengan mengamati dan menganalisa yang menjadi faktor eksternal dan internal rumah sakit dalam mendirikan pelayanan Jantung. Faktor eksternalnya adalah kebutuhan akan penanganan kasus Jantung yang cukup tinggi. Dilihat dari tingginya angka kejadian serangan jantung

mendadak di IGD rumah sakit serta meningkatnya jumlah kunjungan/rujukan kasus jantung di poli penyakit dalam, membuat pihak manajemen untuk mempertimbangkan menambah pelayanan yang khusus menangani masalah tersebut. Faktor eksternal lainnya adalah belum adanya fasilitas kesehatan di wilayah kerja Klaten yang memiliki pelayanan khusus Jantung, ini menjadi peluang yang sangat besar bagi Rumah Sakit Islam Klaten untuk mengembangkan pelayanan yang baru.

Faktor internal dari Rumah Sakit Islam Klaten adalah besarnya dukungan dari *stakholder* dalam hal ini Yayasan Jemaah Haji Klaten untuk memenuhi kebutuhan di sektor sumber daya keuangan, serta tentunya diikuti dengan manajemen pengelolaan yang sangat baik. Disamping itu, Rumah Sakit Islam Klaten juga memiliki sumber daya manusia yang sangat mumpuni dalam hal pelayanan kardiovaskular yaitu dokter spesialis jantung dan pembuluh darah dengan keahlian Intervensi, serta perawat pelaksana yang bersertifikat ICCU.

SDM adalah unsur terpenting di dalam Pelayanan jantung terpadu di sebuah rumah sakit, sebuah penelitian yang dikerjakan oleh Donnino dkk dengan judul "*The development and implementation of cardiac arrest centers*" menyebutkan bahwa dalam pengembangan pusat Jantung yang paling awal diperhatikan adalah adanya multidisiplin ilmu yang berkolaborasi dalam pengelolaanya (dokter ahli, dokter *emergency*, *neuroradiology*, dan perawat) disamping administrasi rumah sakit (Donnino et al., 2011). Kasus-kasus pasien yang masuk ke dalam PJT RSI Klaten sebagian besar adalah kasus yang kompleks dan membutuhkan

berbagai disiplin mulai dari ilmu, medis, tenaga kesehatan sampai ke terapinya. Kolaborasi dan komunikasi menjadi hal yang sangat penting, baik sesama klinisi maupun terhadap pihak manajemen.

Permasalahan PJT terkait dengan SDM adalah kurangnya dokter ahli yang praktek secara *full timer*, ini ditunjukkan dengan hanya ada satu dokter tetap *full timer*, sedangkan layanan PJT adalah pelayanan yang 24 jam per hari dalam seminggu, karena PJT adalah pelayanan pusat Jantung di wilayah Klaten dan hanya satu di wilayah kerja Klaten. Di dalam Permenkes Republik Indonesia No 91 tahun 2014 yang membahas tentang Standar Pelayanan Kesehatan di bidang Kardiovaskular, disebutkan bahwa jumlah SDM di fasilitas pelayanan kesehatan harus memenuhi rasio minimal antar jumlah ketenagaan dengan beban kerja yang ada, yaitu 1 dokter ahli berbanding 20 tindakan yang dikerjakan per harinya. Jika diterapkan di RSI Klaten maka ketentuan tersebut belum bisa berjalan dengan baik, hal itu karena jumlah kunjungan di poliklinik rata-rata setiap hari kerja adalah 75-85 pasien dan jumlah tindakan setiap hari kerja adalah 5-6 tindakan per harinya. Meskipun jumlah tindakan per hari masih rendah jika dibandingkan dengan ketentuan, tetapi jumlah kunjungan pasien di poliklinik sangat tinggi per harinya. Pihak manajemen telah mengantisipasi dengan menambahkan 2 orang dokter tamu untuk memenuhi kebutuhan di poliklinik, namun hal tersebut juga masih belum maksimal karena dokter tamu berpraktek hanya 1 jam per hari di PJT RSI Klaten. Dampak tidak langsung yang bisa ditimbulkan dari hal tersebut adalah penumpukan jadwal pasien untuk tindakan dikarenakan SDM yang terbatas. Penelitian yang

dilakukan di Mesir menemukan bahwa penjadwalan tindakan mensyaratkan ketersediaan ruang prosedur, sumber daya manusia, waktu prosedur, dan lama tinggal pasca prosedur untuk menghasilkan jadwal harian yang layak serta meningkatkan efektivitas intervensi kepada pasien (Wong et al., 2012). Dari artikel itu dijelaskan bahwa ketersediaan jumlah SDM berpengaruh terhadap waktu pelayanan selama di unit. Disamping jumlah SDM, pengembangan sistem penjadwalan yang tepat bagi pasien akan lebih meningkatkan aliran pasien dalam pelayanan *cath lab*, seperti penelitian Venkatadri et al yang merekomendasikan pengurangan waktu tunggu pasien rawat inap dan rawat jalan serta pengurangan waktu yang tidak bernilai tambah seperti waktu transfer pasien, dievaluasi menggunakan pendekatan simulasi kejadian. Menunjukkan hasil yang signifikan dalam hal pengurangan jam operasional harian di *cath lab*, sehingga membantu rumah sakit dalam merelokasi staf untuk melaksanakan tugas-tugas lain (Venkatadri et al., 2011).

Dalam memenuhi jumlah SDM dokter di PJT, Rumah Sakit Islam Klaten telah berupaya membuat perencanaan jangka panjang. Salah satunya dengan memberangkatkan sekolah spesialis kepada dokter umum yang bersedia untuk kontrak dinas dengan rumah sakit. Saat ini RSI Klaten telah memberangkatkan seorang dokter umum, dan jumlah ini akan bertambah melihat kemampuan dan kebutuhan rumah sakit.

Ketersediaan pelayanan di Instalasi PJT tidak terlepas dari adanya sarana prasarana yang mendukung untuk mempermudah pasien dalam mengakses pelayanan yang diperlukan seperti ruang

konsultasi, pemeriksaan, farmasi, laboratorium serta alat kesehatan lainnya yang mendukung diagnosa dan tindakan terapi terhadap penderita. Rumah Sakit Islam Klaten dituntut untuk menyediakan pelayanan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan minimal yang ditetapkan oleh Peraturan Menteri Kesehatan RI nomor 91 tahun 2014 tentang Standar Pelayanan Kardiovaskuler. Rumah Sakit Islam Klaten kini telah melaksanakan aturan tersebut dan terus berupaya untuk meningkatkan fasilitas demi memenuhi kebutuhan sebagai rumah sakit rujukan.

Laboratorium kateterisasi Jantung (*cath lab*) di Instalasi PJT merupakan fasilitas kesehatan tersier untuk rujukan khusus kasus Jantung di wilayah Klaten. Perangkat Intervensi dan alat Diagnostik pendukung merupakan fasilitas dengan Teknologi canggih yang harus bisa memenuhi kebutuhan pasien oleh karena penggunaannya secara rutin, disamping itu karena menjadi pusat pelayanan 24 jam/ 7 hari dan harus *stand by* jika dibutuhkan sewaktu-waktu. Karena tuntutan tersebut, maka PJT harus selalu senantiasa memperhatikan perawatan fasilitas serta selalu meng-*upgrade* peralatan agar dapat memenuhi kebutuhan pasien yang semakin bertambah tiap waktunya. Pada penelitian di sebuah rumah sakit yang berada di Arab Saudi menyebutkan bahwa *cath lab* menyediakan layanan diagnostik dan terapi jantung yang komprehensif dan berkualitas tinggi, fasilitas jantung ini ditantang oleh meningkatnya penerimaan pasien, beban kerja yang bertambah, dan permintaan untuk layanan darurat, sehingga pusat pelayanan ini terus menghadapi tantangan dengan meningkatkan



efisiensi dan memperluas fasilitas yang ada (Alghamdi et al., 2014).

Berdasarkan survey rutin yang dilakukan pihak Humas rumah sakit untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan eksternal PJT menunjukkan hasil dengan rata-rata diatas 90%, ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit Islam Klaten sebagai tempat fasilitas memperoleh layanan kesehatan mencitrakan dirinya dengan kondisi prima dan sangat baik. Dengan arti bahwa *customer* mendapatkan kenyamanan dan kepuasan, sehingga dapat mempengaruhi pasien untuk bersedia kembali memperoleh fasilitas kesehatan.

Saat ini, PJT RSI Klaten menjadi rumah sakit rujukan untuk melayani kasus-kasus Jantung di Wilayah Klaten dan juga beberapa daerah di luar Klaten. Ditunjuknya RSI Klaten menjadi pusat rujukan tidak terlepas dari tingginya angka kejadian di wilayah Klaten dan hanya RSI Klaten yang memiliki fasilitas PJT yang mampu untuk mengurangi kejadian tersebut. Disamping itu, BPJS bidang kesehatan juga berkerjasama dengan RSI Klaten demi melaksanakan program JKN yang selama ini menjadi program pemerintah dibidang kesehatan dengan tujuan pemerataan akses kesehatan bagi seluruh masyarakat. Dari segi manajemen rumah sakit, hal ini adalah suatu peluang yang besar karena dapat menambah *income* rumah sakit dari sisi keuangan, dan tujuan untuk menjadikan PJT menjadi *revenue center* semakin terbuka lebar, walaupun bisnis rumah sakit sesungguhnya bukanlah bisnis yang *profit oriented*, karena RSI Klaten merupakan amal usaha Yayasan Jamaah Haji Klaten yang mempunyai prinsip melayani

dengan ikhlas. Namun, dengan semua hal itu tentunya tujuan adanya rujukan itu sendiri tidak bisa dikesampingkan dan harus tetap dilakukan, yaitu demi meningkatkan penanganan penyakit pasien dengan harapan pengobatan yang maksimal. Sistem rujukan dari fasilitas primer ke sekunder adalah upaya untuk meningkatkan efektifitas pengobatan dengan penanganan oleh dokter spesialis, teknologi yang lebih maju, dan perawatan yang lebih komprehensif demi praktik klinis berkualitas (Davies and Elwyn, 2006).

Bisnis rumah sakit adalah bisnis dibidang jasa yang tujuan utamanya adalah demi kepentingan sosial dan bukan usaha yang *profit oriented*, meskipun dalam pengelolaannya tidak terlepas dari cara bisnis-bisnis pada umumnya yaitu demi mencari keuntungan. Di dalam industri kesehatan mengenal adanya kompetisi antar rumah sakit dalam hal persaingan peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien. Dalam pengelolaannya menerapkan prinsip-prinsip bisnis konvensional supaya rumah sakit dapat bersaing dan mampu unggul dibanding lainnya. Sebuah penelitian di US membahas tentang strategi bisnis komersil yang dapat diterapkan di industri kesehatan dengan maksud peningkatan kualitas dan pendapatan, di artikel itu disebutkan bahwa konsep dasar *supply chain management* (manajemen rantai pasokan) dapat diterapkan ke konsep manajemen kesehatan, dan 3 strategi utama yang disarankan yaitu manajemen hubungan pemasok alat/bahan, alat operasional logistik, dan peningkatan proses (Kwon et al., 2016). Ketiga strategi tersebut bisa diterapkan di Rumah Sakit Islam Klaten karena fasilitas cath lab di PJT adalah fasilitas tunggal yang

ada di wilayah Klaten, sehingga belum ada pesaing yang memilikinya, dengan demikian *vendor* yang memasok alat dan logistik di PJT dapat dikendalikan. Dengan demikian, perihal tersebut akan berdampak terhadap bertambahnya pendapatan *financial* dari bahan habis pakai disamping dari jasa pelayanan.

Setelah kebutuhan sarana dan alat/bahan terpenuhi maka selanjutnya adalah pengendalian mutu kinerja tim medis. Mutu kinerja dapat dikendalikan melalui Standar Operasional Prosedur (SOP). Namun pemantauan akan implementasi SOP menjadi sangat penting. Kekurangan PJT Rumah Sakit Islam Klaten adalah hanya memiliki satu dokter tetap yang praktek secara *full timer* dan juga merangkap sebagai kepala Instalasi PJT. Dari sudut pandang klinis, dokter tersebut dapat memberikan loyalitasnya, namun tidak secara management pengelolaan Instalasi PJT. Beban pengelolaan dan pemantauan Instalasi PJT diberikan pada seorang dokter saja. Sehingga beban kerja yang tinggi akan berdampak pada tidak maksimalnya dalam monitoring dan evaluasi implementasi *clinical pathway*.

Maka dari itu peneliti menyusun bobot SWOT, peta strategi, KPI dan target PJT RS Islam Klaten dalam 5 tahun kedepan. Dimana target PJT menjadi *revenue center* di rumah sakit dapat terealisasi melalui peningkatan pelayanan untuk menjadi pusat rujukan Jantung, terpenuhinya kebutuhan SDM, pengendalian pemasok alat/bahan, dan kendali mutu melalui *Clinical Pathway*. Ini merupakan hal yang saling berkesinambungan antara satu dengan lainnya. Adapun target yang

didapatkan untuk pendapatan adalah berdasarkan realisasi anggaran ditahun sebelumnya.

Melalui hal-hal diatas, sehingga harapannya dengan bertahap target PJT menjadi unit yang menguntungkan bagi rumah sakit dapat terlaksana.