
Analisis Perencanaan Taktis Keuangan

RS PKU Muhammadiyah Temanggung Periode 2016-2018.

(Studi Kasus Di RS PKU Muhammadiyah Temanggung)

Achirudin Timora¹, Firman Pribadi, Triyani Marwati²

1. Program Magister Manajemen Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. *achitimora@gmail.com*
2. Dosen Program Studi Manajemen Rumah Sakit Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

INDEXING

Keywords : Hospital
Tactical Planning,
Financial, SWOT
Analysis, PLC Analysis.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the appropriate medium-term planning in the financial sphere of PKU Muhammadiyah Temanggung Hospital, especially in strategies for investment. This study is operational, presented by descriptive and qualitative analysis. Based on Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT) analysis combined with analysis of the Product Life Cycle (PLC) to determine the hospital strategy, through the Consensus Decision Making Group, defined business strategy and the hospital investment needs. Based on the hospital financial capability analysis and projection of the product services, the hospital management can determine the hospital financial planning. The results show the strategic position of the hospital with the SWOT approach is in quadrant 1 and the PLC approach is in a position to grow. Twenty business strategy is determined by the Consensus Decision Making Group then prioritized using Quantitative Strategic Planning Matrix analysis, produced eight tactical plan to be implemented in 2016-2018. By developing tactically chosen strategy is expected to PKU Muhammadiyah Temanggung hospital will have comprehensive services, superior and chosen according to the Vision of PKU Muhammadiyah Temanggung hospital.

Kata kunci:

Perencanaan Taktis
RS, Keuangan,
Analisis SWOT,
Analisis PLC

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan jangka menengah yang tepat di lingkup keuangan RS PKU Muhammadiyah Temanggung khususnya dalam strategi untuk melakukan investasi. Berdasarkan analisis SWOT yang dikombinasikan dengan analisis *Product Life Cycle* untuk menentukan strategi RS melalui *Consensus Decision Making Group*, ditentukan strategi Bisnis RS dan kebutuhan Investasinya. Dengan analisa kemampuan keuangan RS dan proyeksi pelayanannya maka dapat ditentukan perencanaan keuangan RS. Penelitian ini adalah penelitian operasional, disajikan secara diskriptif dan menggunakan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan posisi strategis RS dengan pendekatan SWOT adalah pada kuadran 1 dan pada pendekatan PLC adalah pada posisi bertumbuh. Dua puluh strategi bisnis yang ditentukan kemudian diprioritaskan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matriks*, menghasilkan delapan rencana taktis yang akan ditempuh pada tahun 2016-2018. Dengan mengembangkan strategi terpilih secara taktis diharapkan RS PKU Muhammadiyah Temanggung memiliki layanan yang komprehensif, unggul dan terpilih sesuai Visi RS PKU Muhammadiyah Temanggung.

© 2017 JMMR. All rights reserved

PENDAHULUAN

Globalisasi ekonomi telah menjadi sebuah kondisi yang menyebabkan munculnya persaingan yang bersifat global dan persaingan yang ketat antar organisasi yang memiliki target atau pasar yang sama. Rumah sakit adalah salah satu organisasi yang ikut merasakan dampak dari globalisasi tersebut. Lingkungan politik, ekonomi, dan sosial yang serba tidak menentu sebagai dampak berkepanjangan dari

krisis multidimensional di negara ini, mengakibatkan organisasi milik pemerintah maupun swasta sulit menentukan arah perkembangan di masa mendatang. Bahkan untuk beberapa di antara organisasi tersebut yang menjadi masalah bukannya perkembangan, tetapi bagaimana organisasinya bisa tetap hidup di tengah berbagai tantangan mulai dari desentralisasi sampai globalisasi dan liberalisasi perdagangan. Demikian pula hal yang terjadi pada banyak fasilitas pelayanan medik milik pemerintah maupun swasta.¹

Rumah sakit adalah salah satu sarana untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat dan memiliki peran yang sangat penting dalam mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Hal ini menuntut penyedia jasa pelayanan kesehatan yakni rumah sakit untuk meningkatkan kualitas pelayanannya, tidak hanya pelayanan yang bersifat kuratif tetapi juga mencakup pelayanan yang bersifat preventif. Oleh karena itu, rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat.²

Di sisi lain biaya kesehatan di Indonesia tergolong masih tinggi dan memiliki kecenderungan meningkat dari tahun ke tahun. Kenaikan biaya kesehatan dapat mencapai 10-13% per tahunnya. Peningkatan biaya ini disebabkan oleh faktor-faktor biaya pemeriksaan medis berteknologi tinggi, biaya atas pengobatan kepada pasien yang terlalu berlebihan, motif untuk mencari keuntungan dari penyedia sarana kesehatan, dan lemahnya kontrol terhadap biaya yang dikeluarkan dalam pengelolaan sarana kesehatan.³

Globalisasi turut mempengaruhi kebijakan pemerintah hingga sistem kesehatan di Indonesia. Adanya Undang-Undang nomor 40 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Kesehatan Nasional telah mempengaruhi sistem pelayanan kesehatan di rumah sakit baik rumah sakit pemerintah maupun rumah sakit swasta. Dengan diberlakukannya undang-undang tersebut maka rumah sakit perlu mengatur ulang sistem pembiayaan dan pentarifan di rumah sakit, lebih dari itu rumah sakit perlu melakukan langkah-langkah taktis untuk menghadapi era Sistem Jaminan Kesehatan Nasional yang dimulai pada Januari 2014.

Dinamika lingkungan rumah sakit sebagaimana diuraikan di atas sangat berkaitan dengan keberlangsungan rumah sakit. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan rumah sakit adalah pasien/pelanggan, persaingan positif antar rumah sakit, penghematan biaya melalui peningkatan produktifitas dan perbaikan mutu pelayanan, serta strategi rumah sakit dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.⁴

Keberlangsungan dan keberhasilan organisasi harus melalui perencanaan yang tepat serta memiliki indikator-indikator evaluasi yang jelas sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut. Perencanaan tersebut tertuang dalam rencana strategis organisasi dan dijabarkan serta diimplementasikan secara teknis untuk jangka yang lebih pendek dalam perencanaan taktis dan perencanaan operasional. Perencanaan taktis berfokus pada

keuntungan/profit, arus kas, beban kerja, biaya, kualitas dan sebagainya, sedangkan perencanaan operasional berfokus pada aktivitas, waktu, keamanan, logistik, komplain, penggunaan/*utilization* dan sebagainya.

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Temanggung merupakan salah satu rumah sakit swasta tipe C yang sedang berkembang. Rumah sakit ini memiliki berbagai macam pelayanan seperti rumah sakit umum lainnya. Pelayanan yang ada di RS PKU Muhammadiyah Temanggung, yaitu pelayanan 24 jam, seperti Instalasi Gawat Darurat (IGD), *Intensive Care Unit* (ICU), Instalasi Rawat Inap, Pelayanan Persalinan, Pelayanan Operasi, dan pelayanan rukti jenazah. Selain itu, rumah sakit ini juga memiliki pelayanan rawat jalan, yaitu poliklinik pagi dan sore serta pelayanan lainnya seperti klub diabetes, senam aerobik, konsultasi gizi, pelayanan *home care*, serta *Medical Check Up*. Rumah sakit ini juga memiliki pelayanan penunjang medik yang cukup lengkap antara lain Rontgen, Ultra Sono Grafi (USG), CT Scan. Rumah sakit ini menerima pasien asuransi kesehatan, jamkesmas, jamkesda, dan jampersal. Pada tahun 2013 rumah sakit PKU Muhammadiyah Temanggung juga telah menyatakan persetujuannya untuk bekerja sama dengan Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan Nasional (BPJS) di era SJSN.

Berdasarkan uraian di atas rumah sakit PKU Muhammadiyah Temanggung perlu menyusun perencanaan yang lebih matang dalam bidang keuangan mengingat keterbatasan kemampuan keuangan rumah sakit dalam menghadapi tantangan-tantangan untuk tetap beroperasi dan berkembang sesuai dengan visi dan tujuan rumah sakit. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis mengenai perencanaan khususnya bidang keuangan di RS PKU Muhammadiyah Temanggung untuk periode tahun 2016-2018.

METODE PENELITIAN

Penelitian diskriptif ini merupakan penelitian operasional (*operational research*), analisis dilakukan dengan pendekatan kualitatif, untuk mendapatkan formula strategi rumah sakit terpilih berdasarkan kombinasi dua alat analisis pada pendekatan strategi yaitu dengan analisis SWOT dan analisis *Product Life Cycle* (PLC). Hasil analisis strategi kemudian diprioritaskan menggunakan pendekatan kuantitatif berupa *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sehingga dapat ditentukan prioritas taktis dari strategi yang ditentukan sebelumnya. Setelah didapat langkah taktisnya maka disusun rencana taktis keuangan untuk periode menengah yaitu 2016-2018 Data pada penelitian ini

terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari observasi dan pengamatan langsung. Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh setelah mengolah dan menganalisa data primer menjadi informasi untuk mendukung penelitian ini dan data terolah dari unit yang membuat laporan.

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa laporan keuangan RS PKU Muhammadiyah Temanggung, laporan kunjungan RS PKU Muhammadiyah Temanggung, data Temanggung Dalam Angka, data BPS kabupaten Temanggung, serta data primer berupa observasi peneliti, wawancara mendalam dengan staf dan pimpinan RS PKU Muhammadiyah Temanggung.

Pada penelitian ini ada beberapa jenjang pengumpulan data yang dilakukan analisis dengan metode sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan dan analisis SWOT menggunakan CDMG (*Consensus Decision Making Group*) dan melalui pendekatan *Focus Group Discussion* (FGD).
2. Analisis Prioritas strategi dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Mapping* (QSPM).
3. Analisis data primer menggunakan analisis *Trend* untuk menentukan proyeksi data pada tahun-tahun mendatang.
4. Pengolahan data menggunakan Microsoft Excell 2007

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa SWOT Posisi Strategis RS PKU Muhammadiyah Temanggung

Berdasarkan hasil analisa SWOT Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Temanggung berada pada kuadran 1 yaitu posisi S dan O yang berarti RS memiliki peluang untuk meningkatkan Kekuatannya dan RS memiliki kekuatan untuk menangkap Peluang-peluang yang ada di lingkungan sekitarnya.

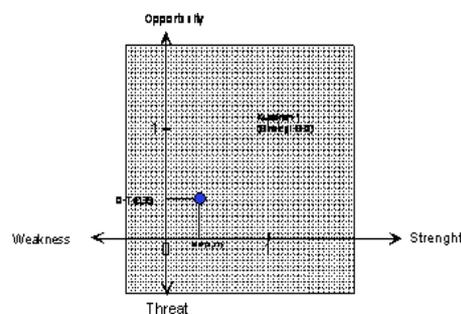
TABEL 1

SWOT RS PKU Muhammadiyah Temanggung

Tahun 2016

<i>Internal</i>	<i>Skor</i>	<i>External</i>	<i>Skor</i>
<i>Strength</i>	3.18	<i>Opportunity</i>	2.7
<i>Weakness</i>	2.85	<i>Threat</i>	2.35
<i>S-W</i>	0.33	<i>O-T</i>	0.35

GRAFIK 1
Koordinat Kuadran S-W-O-T RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2016



Selanjutnya RS menentukan strategi generiknya yaitu strategi utama dalam pengembangan RS. Strategi yang dapat diambil RS berdasarkan kesepakatan pemilik adalah sebagai berikut:

Strategi Utama (Strategi S-O):

- I. Kekuatan : akses mudah
- Peluang : kerjasama BPJS, masyarakat muslim, sadar kesehatan

Strategi : Mendatangkan lebih banyak orang ke RS untuk melakukan Pemeriksaan, Kunjungan/Silaterrahim mengenalkan pelayanan Islami, Promosi pencegahan penyakit.

Alternatif kegiatan:

1. Meningkatkan jenis pelayanan Spesialistik.

Tujuan : Meningkatkan pasar, menarik pelanggan baru dan lama, menangkap kasus rujukan balik dari RS yang lebih tinggi kelasnya. Jenis Pelayanan yang mungkin bisa dikembangkan:

- a. Penyakit Jantung
- b. Bedah Urologi
- c. Penyakit Mata
- d. Hemodialisis
- e. Trauma Center
2. Meningkatkan kunjungan ulang
- Tujuan : Meningkatkan loyalitas pasar.
- Jenis Pelayanan yang bisa dikembangkan:
- a. Pelayanan Homecare
- b. Promosi Kesehatan RS
- c. Paket Medical Check Up dengan branding yang memikat (harga terjangkau, ramah pelanggan, kemasan menarik)
3. Meningkatkan Kunjungan Masyarakat yang tidak sakit
- Tujuan : Mengenalkan tentang pelayanan RS ke masyarakat, mengikat tali silaturahmi dengan masyarakat. (RS PKU Temanggung Peduli dan Ramah)
- Jenis Pelayanan yang bisa dikembangkan:
- a. Persadia
- b. Paket ANC dengan senam hamil
- c. Baby club dan klinik tumbuh kembang
- d. Club Remaja Sehat
4. Meningkatkan cakupan pelayanan hingga ke daerah-daerah sekitar
- Tujuan : Sebagai sarana meningkatkan jejaring rujukan. Jenis Pelayanan yang bisa dikembangkan:
1. Klinik Satelit
2. Kerjasama program kesehatan dengan instansi kesehatan lain (PMI, DKK, PusKesMas dll)
3. Kegiatan bersama institusi Muhammadiyah (dan institusi keagamaan lainnya)
- II. Kekuatan : Dukungan manajemen, dukungan stakeholder
- Peluang : Pangsa Pasar yang luas, Asuransi Kesehatan Swasta, Kerjasama dengan Institusi Pendidikan.
- Strategi : Membuka diri, meningkatkan standar pelayanan dan meningkatkan kerjasama dengan institusi lain untuk peningkatan pelayanan di RS dan memperluas jaringan pemasaran.
- Alternatif Kegiatan:
1. Akreditasi RS untuk peningkatan standar dan kualitas pelayanan RS.
2. Meningkatkan peran Humas dan Pemasaran RS
3. Kerjasama dengan asuransi swasta.
- III. Kekuatan : Letak geografis, pemandangan yang bagus
- Peluang : Perkembangan Teknologi
- Strategi : Pencitraan secara online
- Alternatif kegiatan:
1. Pemasaran via website, web blog dan sosial media lainnya (didukung dengan pelayanan yang unggul)
2. Mewujudkan *green hospital* yang ramah lingkungan dan dicitrakan keluar.
- Selain strategi utama, RS dapat menjalankan strategi pendamping. Strategi Pendamping yaitu strategi lain untuk mendukung strategi utama. Strategi pendamping ini dapat berupa mengatasi kelemahan dan mengatasi dampak yang mungkin timbul dari ancaman yang ada. Strategi pendamping tidak bersifat mutlak akan tetapi bisa jadi cukup berperan untuk berjalannya strategi utama.
- Alternatif strategi pendamping:

1. Strategi mengatasi kelemahan
 - a. Menciptakan sarana pelayanan terpadu bersifat “one stop service”
 - b. Optimalisasi fungsi SIM RS
 - c. Membuat perencanaan dan pelaksanaan kegiatan operasional berdasarkan prinsip “lean hospital”
2. Strategi mengatasi dampak ancaman
 - a. Mempertahankan tipe kelas RS sebagai kelas C sebagai lini pertama rujukan berjenjang.
 - b. Memperkuat tim asuransi untuk memperhitungkan bisnis dari pasien asuransi.
 - c. Mewujudkan pelayanan yang lengkap dan komprehensif agar menjadi RS rujukan.
 - d. Meningkatkan Jejaring.

- ▶ Kompetitor : Meningkatkan
- ▶ Biaya : Rata-rata
- ▶ Akses Modal : modal sendiri dan hutang

Berdasarkan analisis PLC tersebut dapat disimpulkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Temanggung adalah RS yang sedang bertumbuh. Produk-produk RS PKU Muhammadiyah Temanggung sedang mengalami pertumbuhan, meskipun beberapa produk spesifik tidak berjalan bahkan mengalami kerugian. Beberapa produk yang berjalan telah mengalami perkembangan yang cukup baik. Untuk mempertahankan tingkat pertumbuhan yang sedang dialami RS PKU Muhammadiyah Temanggung, maka diperlukan strategi dan taktik yang tepat.

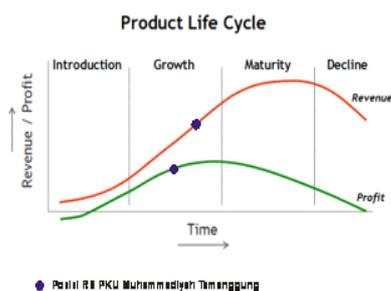
Selama tahap pertumbuhan, Rumah Sakit menggunakan beberapa strategi untuk mempertahankan pertumbuhan pasar yang pesat selama mungkin dengan cara:

1. Penetrasi Pasar (*Penetration*), bertujuan untuk mempertahankan pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan.

Analisis *Product Life Cycle* (PLC) RS PKU Muhammadiyah Temanggung 2016

Grafik 2

Posisi RS PKU Muhammadiyah Temanggung dalam Kurva PLC tahun 2016



Berdasarkan data-data historis pelayanan dan keuangan RS PKU Muhammadiyah Temanggung, karakter RS PKU Muhammadiyah Temanggung ditinjau dari *Product Life Cycle* adalah sebagai berikut:

- ▶ Penjualan/Pendapatan : Pertumbuhan cepat
- ▶ Profit : Meningkatkan

Alternatif kegiatan:

- a. Meningkatkan kualitas layanan serta menambahkan keistimewaan layanan baru dan gaya yang lebih baik.
- b. Rumah Sakit menurunkan harga untuk menarik pembeli yang sensitif terhadap harga dilapisan berikutnya atau dengan sistem diskon.
- c. Rumah Sakit beralih dari pemasaran yang membuat orang menyadari produk (*product awareness advertising*) ke pemasaran yang membuat orang memilih produk (*product preference advertising*).

2. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Alternatif kegiatan:

- a. Rumah Sakit menambahkan model-model baru dan produk-produk *penyertanya* (yaitu, produk dengan berbagai ukuran, nilai tambah kenyamanan, dan sebagainya yang melindungi produk utama)
 - b. Menciptakan produk-produk pelayanan baru
3. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Alternatif kegiatan:

- a. Rumah Sakit memasuki segmen pasar baru.
 - b. Rumah Sakit meningkatkan cakupan distribusinya dan memasuki saluran distribusi yang baru.
4. Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*)

Alternatif Kegiatan:

- a. Bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan besar yang menyelenggarakan asuransi untuk pegawainya.
- b. Kerjasama dengan rekanan-rekanan untuk pengadaan alat sehingga memperoleh keunggulan harga.

5. Diversifikasi pada pasar yang berkaitan maupun tidak terkait langsung (*Related Diversification*)

Alternatif Kegiatan:

- a. Menyelenggarakan pendidikan/program magang berbasis RS.
- b. Membuka unit bisnis lain yang terkait dengan proses yang terjadi di RS, seperti: mini market, kantin, asrama mahasiswa maupun pondokan pengunjung, catering gizi dan lain-lain.

Penetapan Strategi Bisnis dan Prioritas Taktis

Berdasarkan analisis strategi menggunakan analisis SWOT dan analisis PLC yang dilakukan dengan cara *Consensus Decision Making Group* pada level direksi dan manajemen, dengan mempertimbangkan besarnya kekuatan yang dimiliki dan peluang pasar yang masih terbuka maka disepakati rencana strategi bisnis yang memungkinkan dapat dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Temanggung pada tahun 2016-2018 adalah sebagai berikut:

TABEL 2

Area Hasil Kunci berdasarkan Skoring Implementasi Taktis Strategi Bisnis

RS PKU Muhammadiyah Temanggung Tahun 2016-2018

No	Prioritas Strategi	Biaya Awal	Sumber daya	Daya ungkit	Lama Persiapan	Skor	Realisasi
1	Branding MCU	4	4	2	4	14	2016-2018
2	Hemodialisis	4	2	2	4	12	2016-2018
3	CT Scan	2	3	2	4	11	2016-2018
4	Pelayanan Islami	2	2	3	3	10	2016-2018
5	Pelayanan Mata	2	2	2	4	10	2016-2018
6	VIP Arroyan	2	2	2	4	10	2016-2018
7	Dokter Sub Spesialis	1	3	3	1	8	2016-2018
8	Gedung Pelayanan Terpadu	1	1	4	1	7	2016-2018

Simpulan

Berdasarkan observasi dan analisis kondisi RS PKU Muhammadiyah Temanggung dapat diambil simpulan bahwa RS PKU Muhammadiyah Temanggung merupakan rumah sakit yang sedang bertumbuh dengan posisi keuangan yang baik sehingga memerlukan strategi yang bersifat agresif dengan memanfaatkan kekuatan dan mengambil peluang-peluang yang ada. Strategi utama yang disepakati adalah strategi S-O yaitu pengembangan peluang-peluang yang ada dengan kemampuan RS yang dimiliki. Investasi yang agresif memerlukan hutang yang cukup besar, meskipun rumah sakit secara perhitungan bisnis memiliki kemampuan untuk membayar hutang dengan baik akan tetapi kemampuan sumber daya manusia yang kurang masih belum memungkinkan bagi RS untuk melakukan investasi yang agresif dengan biaya yang besar. Sehingga strategi keuangan yang diambil adalah investasi sesuai dengan kemampuan RS tanpa hutang.

Saran

Perlu adanya tinjauan terhadap sasaran dan strategi, RS PKU Muhammadiyah Temanggung melalui tim evaluasi pelaksanaan strategi dan taktik untuk menjamin pelaksanaan rencana sesuai target dan tujuan yang ingin dicapai. RS PKU Muhammadiyah Temanggung harus mewaspadaai perubahan kebijakan di bidang kesehatan untuk melakukan penyesuaian terhadap strategi dan taktis yang dikerjakan. Titik perencanaan taktis adalah untuk mencapai tujuan dan sasaran dari rencana strategis. Tapi pasar dan lingkungan bisnis dapat berubah dengan cepat. Ketika

ini terjadi, sekarang saatnya untuk menilai kembali bagaimana taktik berkinerja terhadap sasarannya dan mengubah taktik jika perlu, fleksibilitas dalam menghadapi perubahan adalah komponen penting dari proses perencanaan taktis yang sedang berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adisasmito, Wiku. 2008. Kesiapan Rumah Sakit Dalam menghadapi Globalisasi (online). Dari URL: <https://staff.blog.ui.ac.id/wiku-a/files/2009/02/kesiapan-rs-dlm-menghadapi-globalisasi> edited. Pag (28 Maret 2016, 18:30)
2. Utama,Surya. 2003. Memahami Fenomena Kepuasan Pasien Rumah Sakit. Diakses 28 Maret 2016 pukul 18.40 dari <http://library.usu.ac.id/download/fkm/fkm-surya1.pdf>
3. Meriyana, Ester. 2011. Biaya Kesehatan Kian Tinggi, Masyarakat Perlu Asuransi. Diakses 28 Maret 2016 pukul 18.40 dari <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/10/18/14022215/biaya.kesehatan.kian.tinggi.masyarakat.perlu.asuransi>
4. Trisnantoro, 2005, Aspek strategis dalam Manajemen Rumah Sakit, cetakan pertama, yogyakarta: Penerbit Andi.
5. Monisey L. George (2002). *Morrisey On Planning. Pedoman Perencanaan Jangka Panjang: A Guide To Tactical Planning*. Terjemahan Ramelan. Jakarta: Pearson Education Asia, Prenhallindo.

6. Rangkuti, Freddy. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
7. Kotler, P., Keller, KL. 2007. Manajemen Pemasaran, edisi 12, jilid 1. Pt. Indeks. Jakarta.