



## FEASIBILITY STUDY DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORE CARD UNTUK MENINGKATKAN JUMLAH PASIEN PERSALINAN DI RS X TANGERANG SELATAN

**Nuraeni**

Magister Manajemen Program Pascasarjana  
mamagita.galuh@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisa study kelayakan dari suatu project terhadap peningkatan jumlah persalinan khusus nya pada pasien pembayaran personal di RS X Tangerang Selatan. Metode penyusunan *feasibility project* dilakukan dengan cara pendekatan *Balance Score Card*. Dari hasil survey dan Analisa pasar tahun 2018 ditemukan pasien dengan pembayaran personal, dari prospek bisnis ada gap antara jumlah persalinan dengan kantong persalinan, dari potensial market ada kunjungan pasien kebidanan yang dapat dijadikan penambahan pemasukan, dengan mengidentifikasi dan mengkalkulasi jumlah pasien menjadi segmen yang bisa dijual. Dalam project ini masih banyak hal yang bisa diperbuat untuk meningkatkan pemasukan rumah sakit, dengan menilai pangsa pasar yang belum diimplementasikan. mewujudkan hal tersebut penulis membuat system paket persalinan dengan penerapan *clinical pathway*.

Kata kunci : Persalinan, *clinical pathway*, paket persalinan, *feasibility study*.

Abstract

*This study aims to analyze the feasibility study of a project to increase the number of special deliveries in personal payment patients at X Hospital. We conducted the feasibility project preparation method by using the balance score card approach. From the results of surveys and market analysis in 2018, it was found some patients with personal payments, from the business prospect there was a gap between the number of deliveries with birth pockets, from the potential market there were some midwifery patient visits that could be used as additional income, by identifying and calculating the number of patients into segments that can be sold. In this project there are still many things that can be done to increase hospital revenue, by assessing market share that has not been implemented. Realizing this the writer makes a delivery package system with the clinical pathway application.*

*Keywords: delivery, clinical pathway, package system, feasibility project*

## PENDAHULUAN

Rumah sakit sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya meningkatkan derajat kesehatan masyarakat Indonesia. Pelayanan kesehatan yang bermutu merupakan tolak ukur kepuasan yang berefek terhadap keinginan pasien untuk kembali kepada institusi tersebut. RS X yang berlokasi di Tangerang Selatan mempunyai keinginan dalam meningkatkan pelayanan kesehatan yang bermutu tidak terkecuali pelayanan Maternity.

Jumlah pasien persalinan di RS X dari tahun ke tahun belum menunjukkan peningkatan jumlah yang diharapkan. Salah satu permasalahan adalah biaya persalinan yang cukup kompetitif, dan tidak semua perusahaan atau asuransi menjaminkan biaya persalinan pada pasien.

Tabel 1.1

Perbandingan Jumlah Persalinan Tahun 2017 dan 2018 di RS X

Tahun	2017	2018
Persalinan Sectio Caesaria	352 pasien	355 pasien
Persalinan Normal	310 pasien	277 pasien
<b>Total</b>	<b>662 pasien</b>	<b>632 pasien</b>

Sumber : RS X (2018)

Menurut sensus kependudukan Rumah Tangga Tangerang Selatan tahun 2017, Jumlah penduduk usia reproduksi untuk perempuan sebanyak 790.904 dengan indeks

pertumbuhan penduduk sebesar 79,38%. Total jumlah rumah tangga di Tangerang Selatan sebanyak 406.291 dan di Kecamatan Pondok Aren sebanyak 96.509 rumah tangga. prediksi pertambahan penduduk di Tangerang Selatan sebesar 3.64% dan atau bertambah 50.210 jiwa per tahun. Hal itu menggambarkan meningkatnya angka kelahiran yang merupakan pangsa pasar dan peluang bisnis bagi RS X, mengingat beberapa rumah sakit kompetitor sudah mulai bermunculan disekitar rumah sakit.

Kehamilan membutuhkan waktu 9 bulan 10 hari sampai proses persalinan berlangsung. Proses kehamilan dan persalinan adalah suatu hal yang fisiologis dan bukan penyakit, maka pasien mempunyai kesempatan untuk melakukan persiapan – persiapan sampai proses persalinan tiba. Persiapan tersebut antara lain fisik, mental psikologis dan sosial. Semua hal tersebut apabila dipersiapkan dengan baik maka akan mendapatkan hasil yang baik pula.

Persiapan fisik ibu dan bayi selama kehamilan diperoleh dari asupan gizi ,istirahat yang cukup dan pemeriksaan kesehatan rutin. Saat *Antenatal Care* (ANC), dapat diberikan informasi dan Edukasi terkait hal-hal yang berhubungan dengan kehamilan, persalinan dan nifas. ibu dan bayi serta kemungkinan – kemungkinan resiko yang dapat timbul selama proses kehamilan dan persalinan berlangsung.

Persiapan mental dan psikologis adalah persiapan dari ibu agar mampu beradaptasi dan melakukan fungsi psikologi sebagai ibu dalam merawat bayi. Persiapan social/ ekonomi yaitu bagaimana suatu keluarga mempersiapkan kebutuhan financial yang diperlukan selama proses kehamilan, kelahiran dan paska bersalin.

Dibutuhkan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan agar dapat meningkatkan jumlah persalinan, Pada penelitian ini penulis membuat suatu bentuk dukungan untuk persiapan sosial bagi pasien yang bertujuan untuk menghadapi proses persalinan yang aman dan menyenangkan yaitu dengan kendali mutu dan kendali biaya . strategi tersebut melalui penerapan Clinical Pathway serta Paket biaya persalinan Sectio Caesaria dan persalinan Normal khusus untuk pasien dengan jaminan personal.

Paket persalinan yang dibuat mengatur kesepakatan dari tim dokter spesialis Obsgyn dan spesialis Anak terkait penggunaan obat, alat kesehatan, pemeriksaan penunjang yang digunakan pada saat persalinan. selanjutnya dilakukan penetapan harga paket dari bagian *finance*.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan *feasible study project* (study kelayakan) dalam upaya meningkatkan jumlah persalinan khususnya pasien dengan pembayaran personal.

## TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Persalinan

Varney (2010) mengemukakan definisi persalinan adalah rangkaian proses yang berakhir dengan

pengeluaran hasil konsepsi oleh ibu yang dimulai dengan kontraksi persalinan sejati, yang ditandai oleh perubahan progresif pada serviks, dan diakhiri dengan kelahiran plasenta.

Jannah (2015) mengemukakan bahwa Persalinan adalah proses pengeluaran hasil konsepsi yang dapat hidup dari dalam uterus ke dunia luar. Persalinan dan kelahiran normal merupakan proses pengeluaran janin yang terjadi pada kehamilan cukup bulan (37-42 minggu), lahir spontan dengan presentasi belakang kepala yang berlangsung dalam waktu 18 jam, tanpa komplikasi baik ibu maupun janin.

Sedangkan Persalinan Caesar menurut amru sofian (2012) adalah suatu cara melahirkan janin dengan membuat sayatan pada dinding uterus melalui dinding depan perut (Amin & Hardhi,2013).

Penulis dapat menyimpulkan bahwa persalinan baik Normal maupun melalui operasi, bertujuan mengeluarkan hasil konsepsi, namun dengan prosedur dan teknik yang berbeda yang mempunyai tujuan yang sama untuk keselamatan Ibu dan bayi.

Dalam memberikan pelayanan kesehatan baik dokter maupun keperawatan/kebidanan menganut proses perawatan pasien adalah proses yang sarat seni "bernilai tinggi" dan bervariasi.meskipun kadang pelayanan yang bervariasi beresiko membebani pasien.Beban yang paling "mudah" dirasakan adalah beban biaya. Agar kondisi seperti ini bisa dikendalikan, diperlukan implementasi *clinical pathway* Dengan implementasi

clinical pathway, diharapkan pasien benar-benar mendapat pelayanan yang dibutuhkan sesuai kondisinya sehingga biaya yang dikeluarkan pun dapat sesuai dengan perawatan yang diterima dan hasil yang diharapkan. Adanya clinical pathway juga dapat membantu dokter saat melakukan perawatan. Rincian tahapan-tahapan perawatan pasien yang tertera dalam clinical pathway dapat menjadi panduan dokter dan praktisi kesehatan lainnya saat memberikan pelayanan klinis.

Clinical pathway adalah alur yang menunjukkan secara rinci tahap-tahap penting dari pelayanan kesehatan termasuk hasil yang diharapkan dengan berbasis pada bukti-bukti ilmiah, mempunyai dampak luas terhadap jalur klinis, sumber daya rumah sakit dan hasil pada pasien (Kinsman et al, 2010).

Menurut Hanevi Djasri, konsultan dari PMPK FK UGM, terdapat 7 tujuan utama clinical pathway

1. Memilih pola praktek terbaik dari berbagai macam variasi.
2. Menetapkan standar yang diharapkan mengenai lama perawatan dan penggunaan prosedur klinik yang seharusnya.
3. Menilai hubungan antara berbagai tahap dan kondisi yang berbeda dalam suatu proses dan menyusun strategi untuk mengkoordinasi agar dapat menghasilkan pelayanan yang lebih cepat dengan tahap yang lebih sedikit.

4. Memberikan informasi kepada seluruh staff yang terlibat mengenai tujuan umum yang harus tercapai dari sebuah pelayanan dan apa peran mereka dalam proses tersebut.
5. Menyediakan kerangka kerja untuk mengumpulkan dan menganalisa data proses pelayanan sehingga penyedia layanan dapat mengetahui seberapa sering dan mengapa seorang pasien tidak mendapatkan pelayanan sesuai dengan standar.
6. Mengurangi beban dokumentasi klinik.
7. Meningkatkan kepuasan pasien melalui peningkatan edukasi kepada pasien .

Untuk memudahkan petugas kebidanan memperkirakan jumlah persalinan setiap bulannya, maka kami menggunakan kantong persalinan. Yaitu alat bantu untuk memantau keadaan ibu hamil, riwayat kehamilan serta data2 lainnya bila dianggap perlu. dan taksiran persalinan, dengan demikian dapat diprediksi jumlah persalinan setiap bulannya.

Kasmir dan Jakfar (2012) mengemukakan Study kelayakan bisnis merupakan suatu metode penjajagan dari suatu gagasan usaha tentang kemungkinan layak atau tidaknya gagasan usaha tersebut dilaksanakan.

Feasibility study (studi kelayakan) adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui bahwa suatu



sesuai kantung persalinan. Analisa ini penulis lakukan dengan membandingkan antara jumlah persalinan di RS. X dengan potensial pasar yang dapat menggunakan Paket persalinan bisa didapat, minimal sejumlah kantung persalinan. Sehingga pasien mendapat manfaat secara social dari Paket tersebut.

**Table V Jumlah pasien obstetric pada tahun 2018 di RS X**

Bulan	Jumlah Persalinan	Jumlah pasien sesuai kantung persalinan	Gap pasien
Jan-18	54	98	44
Feb-18	47	67	20
Mar-18	41	69	28
Apr-18	50	62	12
May-18	64	76	12
Jun-18	51	63	12
Jul-18	54	70	16
Aug-18	55	75	20
Sep-18	68	72	4
Oct-18	45	68	23
Nov-18	63	74	11
Dec-18	46	68	22

Dengan jumlah Gap yang ada di setiap bulannya, maka penulis membuat suatu paket persalinan untuk pasien persalinan di RS X.

### 1.3 Potensial Market

Berdasarkan jumlah kunjungan ANC diatas dan kemungkinan persalinan yang akan terjadi. Mengacu data tersebut penulis mencoba menganalisa potensial pasar, prosedur yang penulis lakukan dengan melihat berapa jumlah kebutuhan pasien terutama untuk kasus kebidanan. Langkah Analisa yang diambil antara lain

- Mengidentifikasi pemeriksaan diagnostic yang dilakukan sesuai standar yang berlaku
- Mengidentifikasi frekuensi pemeriksaan kehamilan sesuai regulasi pemeriksaan

yang ditetapkan oleh pemerintah.

- Mengkalkulasi jumlah pasien yang ada sesuai standar yang seharusnya bisa dimanfaatkan oleh pasien (sisi customer) atau segmen yang bisa dijual (perusahaan) hasil kalkulasi ini yang disebut sebagai segmen pasar baru.

**Tabel VI. Harga Paket Persalinan sesuai kelas di RS X tahun 2018**

Cara persalinan	Silver	Gold	Suite B	Premier
Partus Pervaginam	Rp 13.750.000	Rp 16.750.000	Rp 20.000.000	Rp 22.500.000
Sectio Caesaria	Rp 26.500.000	Rp 33.000.000	Rp 38.000.000	Rp 42.500.000

### 1.4 Strategi Inovasi Bisnis

Berdasarkan pemaparan feasibility project, penulis dapat melihat potensi market yang selama ini belum kita dapat secara maksimal dan analisa unit cost berdasarkan harga cost saat ini, baik itu paket persalinan melalui operasi maupun persalinan normal. Penulis menyusun beberapa strategi sehingga konsep ini bisa dijalankan berdasarkan dengan:

- Membuat harga paket persalinan lebih kompetitif daripada harga paket persalinan di RS sekitar. Penggunaan alat dan obat sesuai persetujuan dr kandungan dan dr anestesi.
- Mempromosikan Paket Persalinan
- Membangun patient *Trust* dan *Engagement* dengan RS

- 
- 

Tujuan Project

- a. Bagi Pasien
  - 1) Meningkatkan derajat kesehatan ibu hamil agar tetap sehat, ceria dan mandiri bagi bayinya terutama dan keluarga
  - 2) Pasien lebih tenang dan senang bila datang ke RS baik untuk control kehamilan maupun lainnya karena sudah mengenal dengan baik RS X.
- b. Bagi Perusahaan
  - 1) Memberikan gambaran tentang masih banyaknya pangsa pasar yang berhubungan dengan kasus kebidanan, antara lain kebutuhan yang berhubungan dengan kesehatan bayi dan anak.
  - 2) Secara financial memberikan keuntungan dengan banyaknya pasien melakukan pemeriksaan kehamilan, laboratorium, pembelian obat bahkan bersalin di RS X.
  - 3) Meningkatkan citra layanan RS dimana kita tidak hanya memberikan pelayanan yang terdepan dan terbaik, tetapi juga proaktif dan terutama dengan harga yang sangat kompetitif.

### 1.5 Financial Perspective

Dari data diatas, potensial market yang kita miliki untuk kebidanan sangatlah besar apabila dari seluruh jumlah pasien yang melakukan kunjungan pemeriksaan kehamilan melakukan persalinan di Rumah Sakit X.

Data tahun 2018 antara Jumlah persalinan Melalui operasi dan persalinan normal berbanding 50:50. sehingga apabila dihitung secara kasar dari total 862 pasien, 431 pasien operasi dan 431 pasien normal dan pengguna harga paket persalinan SILVER, maka kemungkinan pemasukan :

- SC : 431 pasien x Rp  
26.500.000 = Rp  
11.421.500.000
- Normal: 431 pasien x Rp  
13.750.000 = Rp  
5.926.250.000

Apabila dari keseluruhan dikumulatitkan maka kemungkinan pemasukan RS dari persalinan sebanyak Rp 17.347.750.000 per tahun.

### PEMBAHASAN DAN HASIL

Kehamilan, persalinan dan nifas merupakan satu proses kehidupan yang menyenangkan, merupakan suatu berkat bagi seorang wanita bisa melewati proses tersebut sehingga tidak menjadi cerita yang menyebabkan trauma.

Bisnis rumah sakit diketahui bahwa pemasukan dari proses ini adalah sangat besar, kontribusi pendapatan dari unit penunjang medis, laboratorium dan farmasi bisa mencapai 70 – 80% sehingga bisa menjadi salah satu pemasukan andalan rumah sakit.

Dalam project ini penulis menganalisa bahwa masih banyak hal yang bisa diperbuat untuk meningkatkan pemasukan rumah sakit, dengan menilai pangsa pasar yang belum dilakukan implementasi. Salah satunya yaitu dengan

pelaksanaan system paket persalinan baik pasien partus normal dan partus section cesaria, mengingat section cesaria adalah tindakan terbanyak di rumah sakit saat ini.

Penulis juga meningkatkan kepercayaan dan engagement pasien kerumah sakit dengan mengadakan follow up ibu hamil, senam hamil, kelas laktasi dan konselor laktasi dan follow up setelah pasien pulang untuk membuat ibu mandiri dan percaya diri serta menjadikan partner untuk menuju kesuksesan ASI eksklusif.

## KESIMPULAN

Dari semua feasibility studi yang sudah penulis paparkan diatas maka dapat ditarik kesimpulan dengan menggunakan perspektif Balance Scorecard sebagai berikut

1.1 Learning and Growth  
Mempersiapkan pelayanan yang menyeluruh kepada pasien, berupa paket persalinan personal dalam hal ini termasuk pangsa pasar yang belum dikelola dengan baik dan menyediakan fasilitas pelayanan mulai dari rawat jalan kebidanan sampai kontrol kembali setelah masa nifas. Selain paket persalinan yang kita kembangkan kita juga bisa mengembangkan penggunaan paket ILA (anaestesi persalinan) dan paket KB mantap yaitu Metode Operatif Wanita (MOW) sehingga pasien dapat menggunakan dua paket untuk persalinan, dengan harga kompetitif. Perusahaan juga dapat meningkatkan produktifitas, dan terutama produktifitas SDM yang tersedia akan maksimal dengan bertambahnya jumlah persalinan yang ada.

## 1. Internal Bussines Process

Rumah Sakit mengusahakan suatu harga paket persalinan yang terjangkau oleh pasien sekitar, lebih murah dari RS competitor tanpa mengesampingkan mutu pelayanan yang berkualitas dengan memberikan keuntungan kepada RS dengan harga sebaik – baiknya. Penerapan ini juga bisa memaksimalkan system pencatatan pasien kunjungan kehamilan dengan melakukan follow up kepada pasien kehamilan. Agar hal ini terjadi maka diperlukan sosialisasi dan monitoring proses input data dan perlu disiapkan sumber daya untuk melakukan proses follow up pasien kehamilan.

## 2. Customer/Pelanggan

Dari perspektif pelanggan maka akan memberikan keuntungan kepada pasien yang maksimal antara lain: proses antenatal care yang dilakukan sesuai standar dan terbaik, dilakukan follow up membuat pasien akan lebih percaya dan diperhatikan sehingga tercipta loyal customer, pemberian pelayanan persalinan yang melebihi harapan pasien, dan juga yang paling penting adalah pasien mengeluarkan biaya yang sesuai dan terjangkau. Dengan demikian pasien bisa melampaui proses persalinan tanpa trauma.

## 3. Financial

Dengan menggunakan konsep paket persalinan pada personal, diharapkan dapat menambah volume pasien yang melakukan antenatal care, pemeriksaan laboratorium dan pembelian obat serta melakukan persalinan yang otomatis juga akan menambah profit perusahaan. Kemungkinan income ini masih dapat ditingkatkan lagi karena unit cost pemakaian alat kesehatan dan



pemeriksaan laboratorium yang dilakukan sebelum bersalin.

#### DAFTAR PUSTAKA

Amru Sofian (2012) , Rustam Mochtar  
Sinopsis Obstetri ( Edisi 3) jilid 1,  
Jakarta EGC.

Jannah,Nurul.2011 konsep  
Dokumentasi Kebidanan,

Kaplan, Robert S, & Norton, David P.,  
Using the balanced score card As A  
Strategic management system, 2007.

Romadhina, Anggun Putri. "Pengantar Ilmu  
Ekonomi Mikro dan Makro." (2020).

Romadhina, A. P. (2020). Pengantar Ilmu  
Ekonomi Mikro dan Makro.

Kasmir dan Jakfar, 2012 . Studi Kelayakan  
Bisnis, Jakarta: Prenada Media  
Group.

Sugiyanto, S., & Setiawan, T. (2020). Liquidity,  
Profitability, Good Corporate Governance,  
Corporate Value  
Committee. *Proceedings Universitas  
Pamulang*, 1(1).

Sugiyanto, S., & Candra, A. (2019). Good  
Corporate Governance, Conservatism  
Accounting, Real Earnings Management,  
And Information Asymmetry On Share  
Return. *Jiafe (Jurnal Ilmiah Akuntansi  
Fakultas Ekonomi)*, 4(1), 9-18.

Sugiyanto, S., & Sumantri, I. I. (2019). Peran  
Audit Internal Dan Sistem Pengendalian  
Internal Atas Pengajuan Kredit Tanpa  
Agunan Pada Perusahaan Perbankan Di  
Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, 13(2), 196-  
224.

Pedoman penyusunan panduan praktek  
klinis dan Clinical Pathway dalam  
Asuhan Terintegrasi sesuai akreditasi  
Rumah Sakit 2012

<https://id.scribd.com> document

kantong persalinan.

Varney, H.2010. buku Ajar Asuhan  
Kebidanan. Edisi 2.Jakarta EGC