

**Rumah Sehat
untuk Jakarta**

RSUD Tugu Koja



RENCANA STRATEGIS BISNIS 2025 - 2029

**Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja
Jakarta Utara**

📍 Jl. Walang Permai No.39, RT.008 RW.012, Kelurahan Tugu Utara,
Kecamatan Koja, Kota Jakarta Utara 14260

✉️ rsudtugukoja@jakarta.go.id | humas.rsudtugukoja@gmail.com

🌐 <https://rsudtugukoja.jakarta.go.id>

📘 @tugukoja.official

📷 rsud_tugukoja

☎️ 0811 808 5281

☎️ (021) 260 61 110, (021) 224 35 737

LEMBAR PENGESAHAN
RENCANA STRATEGIS BISNIS (RSB)
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH TUGU KOJA
2025-2029

DISAHKAN DI : JAKARTA
PADA TANGGAL : 6 Maret 2026

**Kepala Bidang Pelayanan
Medik dan Keperawatan**

**Kepala Bidang Pelayanan
Penunjang**

dr. Dian Anggrainy
NIP 197304112006042015

drg. Florida M. Sitinjak
NIP 197202072000122001

**Kepala Bagian Administrasi Umum
Dan Keuangan**

Susilo, BSN. MAP
NIP 197306041998031009

**Direktur Rumah Sakit Umum
Daerah Tugu Koja**

drg. Feurah Dihan Bahar, MPH
NIP. 196805161994012004

**LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGAWAS
RENCANA STRATEGIS BISNIS (RSB)
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH TUGU KOJA
2023-2026**

**LEMBAR PENGESAHAN DINAS KESEHATAN
RENCANA STRATEGIS BISNIS (RSB)
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH TUGU KOJA
2023-2026**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah *Subhanahu wa Ta'ala* karena atas Rahmat dan KaruniaNya Dokumen Rencana Strategis Bisnis Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja Tahun 2025-2029 dapat diselesaikan. Dokumen Rencana Strategi Bisnis ini dapat diselesaikan berkat kerjasama Manajemen dan seluruh unit pelayanan di Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja.

Rencana Strategi Bisnis (RSB) merupakan salah satu perangkat strategis untuk memandu dan mengendalikan arah gerak dan perkembangan bisnis Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja. Dokumen Rencana Strategi Bisnis ini berisikan visi, misi, tujuan, arah kebijakan, program dan kegiatan strategis. Selain itu, dokumen ini juga dilengkapi dengan pembahasan tentang permasalahan.

Kami mengucapkan terima kasih atas bantuan segala pihak yang terlibat dalam penyusunan Dokumen Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja periode 2025-2029. Kami berharap dokumen ini dapat menjadi pedoman pengembangan pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja.

Jakarta, 6 Maret 2026
Direktur Rumah Sakit Umum
Daerah Tugu Koja

drg. Feurah Dihan Bahar, MPH
NIP. 196805161994012004

DAFTAR ISI

COVER.....	i
Lembar Pengesahan Rumah Sakit	ii
Lembar Pengesahan Dewan Pengawas	iii
Lembar Pengesahan Dinas Kesehatan	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel	vii
Daftar Grafik	viii
Ringkasan Eksekutif.....	ix
I Bab I Pendahuluan	1
1.1 Resume Rencana Strategis Bisnis.....	1
1.2 Visi dan Misi Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja...	2
1.3 Target Rencana Strategis Bisnis.....	4
II. Bab II Analisis dan Strategi.....	6
2.1 Evaluasi Kinerja RSUD Tugu Koja.....	6
2.2 Analisis SWOT.....	12
2.3 Diagram Kartesius dan Pilihan Prioritas Strategis.....	16
2.4 Analisa TOWS.....	18
2.5 Inisiatif Strategis.....	19
III Bab III Rencana Strategis Bisnis.....	21
3.1 Program.....	21
3.2 Strategi Bisnis.....	23
3.3 Kegiatan dan Indikator.....	25
IV Bab IV Penutup	35

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tabel Visi dan Misi	1
Tabel 2.1	Tabel Kinerja Pelayanan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024.....	6
Tabel 2.2	Tabel Efektivitas Pelayanan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024.....	7
Tabel 2.3	Tabel Kinerja Realisasi Anggaran RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024.....	9
Tabel 2.4	Tabel Kinerja Realisasi Anggaran Rasio Keuangan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024.....	9
Tabel 2.5	Tabel Kinerja Realisasi Pendapatan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024.....	9
Tabel 2.6	Tabel Kinerja Penunjang Pelayanan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024.....	10
Tabel 2.7	Tabel Kinerja Sumber Daya Manusia RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024.....	11
Tabel 2.8	Tabel Analisa Peluang (<i>Opportunity</i>).....	12
Tabel 2.9	Tabel Analisa Ancaman (<i>Threats</i>).....	13
Tabel 2.10	Tabel Analisa Kekuatan (<i>Strength</i>).....	14
Tabel 2.11	Tabel Analisa Kelemahan (<i>Weakness</i>).....	15
Tabel 2.12	Tabel Analisis TOWS.....	18
Tabel 3.1	Tabel Rancangan Peta Strategi Bisnis.....	24
Tabel 3.2	Tabel Rencana Strategis.....	25
Tabel 3.3	Tabel Rencana Pemenuhan Kompetensi	31

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Grafik Kinerja Pelayanan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024.....	6
Gambar 2.2	Grafik Efektivitas Pelayanan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024.....	7
Gambar 2.3	Diagram Kartesius dan Pilihan Prioritas Strategis.....	17

Ringkasan Eksekutif

Dalam upaya memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna diperlukan suatu perencanaan strategis. Rencana Strategis Bisnis (RSB) Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Tugu Koja adalah dokumen perencanaan untuk periode 5 (lima) tahun yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, program dan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi RSUD Tugu Koja. Penyusunan Dokumen RSB RSUD Tugu Koja mengacu pada Rencana Strategis Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2023-2026

Sejalan tugas pokok dan fungsi Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja, Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta yang termuat dalam Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 114 Tahun 2021 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah, dan Renstra Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta 2026-2030 ditetapkan Visi Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja yaitu ***“Menjadi Rumah Sakit Rujukan Dengan Layanan Unggulan yang Terdepan dan Terpercaya di Ibukota Jakarta”***. Untuk mencapai visi tersebut ditetapkan pula misi-misi yang memudahkan dalam pencapaian visi. Oleh sebab itu untuk keberhasilan dalam mencapai visi, misi, tujuan, sasaran dan rencana strategis Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja disiapkan beberapa strategi, diantaranya:

1. Peningkatan mutu pelayanan Rumah Sakit
2. Pengembangan dan Inovasi Pelayanan

Dengan Program Pemenuhan Upaya Kesehatan Perorangan dan Upaya Kesehatan Masyarakat dan 16 sasaran strategi yang telah ditetapkan, diharapkan akan mampu mencapai visi Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja akan tercapai sehingga dapat tercapai tujuan dan sasaran Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Resume Rencana Strategis Bisnis

Perencanaan pembangunan daerah merupakan satu kesatuan dalam sistem perencanaan pembangunan nasional yang dilakukan pemerintah Daerah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 Tata Cara Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah. Merujuk pada Surat Edaran Sekretaris Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor e-0014/SE/2025 tentang Penyusunan Rencana Strategis Perangkat Daerah Tahun 2025-2029, Dinas Kesehatan Provinsi DKI melakukan penjabaran atas Visi dan Misi, Prioritas Pembangunan dan Arah Pembangunan Tahun 2026-2030 yang tertuang di dalam Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 8 Tahun 2024 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Tahun 2025 – 2045.

Visi : “Jakarta Kota Global yang Maju, Berkeadilan, Berdaya Saing, dan Berkelanjutan”				
Misi 1 : Mewujudkan Masyarakat Megapolitan yang Berdaya dan Sejahtera	Misi 2: Mewujudkan Pusat Ekonomi Inovatif dengan Pembangunan dan Akses Sumber Daya yang Merata	Misi 3 : Mewujudkan Manajemen Kota Modern yang Akuntabel dan Responsif untuk Layanan Publik yang Optimal	Misi 4 : Mewujudkan Ruang Kota Layak Huni, Berketahanan, dan Berkelanjutan	Misi 5 : Mewujudkan Konektivitas dan Sinergi Kegiatan Ekonomi, Sosial, dan Budaya

Tabel 1.1 Visi dan Misi

Dari kelima Misi tersebut, Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta melakukan telaah terhadap Misi ketiga “Mewujudkan Manajemen Kota Modern yang Akuntabel dan Responsif untuk Layanan Publik yang Optimal” untuk dapat mendukung pencapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Daerah Provinsi DKI Jakarta tahun 2025–2029.

1.2 Visi dan Misi Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja

1.2.1 Visi dan Misi

Visi RSUD Tugu Koja merupakan suatu gambaran arah pembangunan atau kondisi masa depan yang ingin dicapai dalam kurun waktu 4 (empat) Tahun. Visi Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja disusun berdasarkan Visi Provinsi DKI Jakarta pada dokumen Rencana Pembangunan Daerah Tahun 2025-2029. Apabila terjadi perubahan visi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, maka visi RSUD Tugu Koja juga akan dilakukan revisi sesuai dengan perubahan tersebut.

Adapun visi RSUD Tugu Koja tahun 2025-2029 yaitu :

“Menjadi Rumah Sakit Rujukan Dengan Layanan Unggulan yang Terdepan dan Terpercaya di Ibukota Jakarta”.

Yang dimaksud adalah pelayanan RSUD Tugu Koja yang memiliki layanan unggulan terintegrasi sehingga dapat menjadi pilihan dan memfasilitasi masyarakat untuk memilih fasilitas kesehatan rujukan yang dibutuhkan.

Misi RSUD Tugu Koja merupakan langkah-langkah yang akan diambil untuk mewujudkan Visi RSUD Tugu Koja. Adapun misi untuk mencapai visi RSUD Tugu Koja adalah dengan :

1. Meningkatkan kualitas SDM yang berorientasi pada mutu layanan dan kepuasan pelanggan;
2. Mengembangkan layanan unggulan yang bermutu sesuai standar akreditasi;
3. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung layanan berbasis teknologi;

4. Menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kekeluargaan;
5. Menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan seluruh pihak terkait.

1.2.2 Tugas dan Fungsi

Dalam melaksanakan tugasnya Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja sesuai Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 114 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah mempunyai kedudukan, tugas pokok dan Fungsi, RSUD Tugu Koja mempunyai fungsi:

1. Penyusunan bahan Rencana Strategis Dinas sesuai lingkup tugas dan fungsinya;
2. Penyusunan Rencana Kerja serta Rencana Kerja dan Anggaran RSUD Kelas C;
3. Pelaksanaan Rencana Strategis Dinas sesuai lingkup tugas dan fungsinya;
4. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran RSUD Kelas C;
5. Perumusan kebijakan, proses bisnis, standar dan prosedur RSUD Kelas C;
6. Pelaksanaan kebijakan, proses bisnis, standar dan prosedur RSUD Kelas C;
7. Penyusunan Rencana Strategis RSUD Kelas C;
8. Pelaksanaan Rencana Strategis RSUD Kelas C;
9. Penyelenggaraan pelayanan medik;
10. Penyelenggaraan pelayanan penunjang medik;
11. Penyelenggaraan pelayanan penunjang non medik;
12. Penyelenggaraan pelayanan keperawatan dan kebidanan;
13. Penyelenggaraan pelayanan rujukan ambulans
14. Penyelenggaraan peningkatan mutu dan keselamatan pasien;
15. Penyelenggaraan pelayanan kegawatdaruratan;
16. Penyelenggaraan pelayanan Kesehatan dan keselamatan kerja;
17. Penyelenggaraan Kesehatan lingkungan rumah sakit;

18. Fasilitas dan penyelenggaraan Pendidikan, pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia di RSUD kelas C;
19. Fasilitas penyelenggaraan penelitian dan pengembangan pelayanan Kesehatan;
20. Penyelenggaraan pemasaran, kemitraan, kehumasan, hubungan, pelanggan, penanganan pengaduan dan kepuasan pelanggan serta penyelesaian permasalahan hukum RSUD Kelas C;
21. Pengelolaan dan pengembangan system informasi RSUD Kelas C;
22. Melaksanakan pengelolaan sumber daya manusia, budaya kerja dan kepegawaian RSUD Kelas C;
23. Pengelolaan administrasi umum, keuangan dan kepegawaian RSUD Kelas C;
24. Pengelolaan Prasarana dan sarana RSUD Kelas C;
25. Pelaksanaan perencanaan, rehab total/ rehab berat/ rehab sedang/rehab ringan sarana dan prasarana kerja RSUD kelas C sesuai lingkup tugas dan fungsinya;
26. Pemberian dukungan pelayanan medik kepada masyarakat dan PD;
27. Pelaksanaan koordinasi, pemantauan, evaluasi, pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi RSUD kelas C; dan
28. Pelaksanaan tugas dan fungsi kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas;

1.3 Target Rencana Strategis Bisnis

a. Tujuan Penyusunan

Penyusunan Rencana Strategis Bisnis (RSB) Tahun 2025-2029 Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja bertujuan untuk :

1. Sebagai panduan arah pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja periode Tahun 2025-2029.
2. Memberikan acuan dan pedoman dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran dan Rencana Bisnis dan Anggaran Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja sejak tahun 2025 sampai dengan tahun 2029.

b. Tujuan dan Sasaran

Tujuan dan sasaran organisasi disusun untuk menggambarkan sesuatu yang ingin dicapai dan langkah penjabarannya secara strategis. Tujuan dan sasaran Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja mengacu pada dokumen Rencana Strategis Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025-2029. Tujuan dan sasaran Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta sendiri merupakan hasil perumusan capaian strategis yang menunjukkan tingkat kinerja pembangunan tertinggi sebagai dasar penyusunan arsitektur kinerja pembangunan perangkat daerah secara keseluruhan. Dalam hal ini, tujuan dan sasaran perangkat daerah merupakan proses, cara, dan hasil penerjemahan atas Visi dan Misi Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025-2045, melalui Visi “*Jakarta Kota Global yang Maju, Berkeadilan, Berdaya Saing, dan Berkelanjutan*”. Pemerintah Daerah terus berfokus untuk memperkuat fondasi atas kinerja pembangunan serta terus mendorong peningkatan dan perluasan jangkauan atas sasaran dan kualitas pelayanan public termasuk urusan kesehatan yang tertuang dalam dalam Misi ke-3 “*Mewujudkan Manajemen Kota Modern yang Akuntabel dan Responsif untuk Layanan Publik yang Optimal*”.

Target yang ingin dicapai dalam Rencana Strategis Bisnis Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja Tahun 2025–2029 diarahkan pada peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya rumah sakit, yang mencakup pengembangan kompetensi SDM, pemenuhan peralatan medis, serta penguatan sistem informasi rumah sakit.

Selanjutnya, optimalisasi layanan akan dilakukan melalui pengembangan infrastruktur, baik melalui renovasi dan pemanfaatan gedung yang sudah ada

Upaya ini diharapkan mampu melahirkan produk layanan yang inovatif, kompetitif, dan adaptif terhadap perubahan, serta selaras dengan visi dan misi Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja.

BAB II

ANALISIS DAN STRATEGI

2.1 Evaluasi Kinerja RSUD Tugu Koja

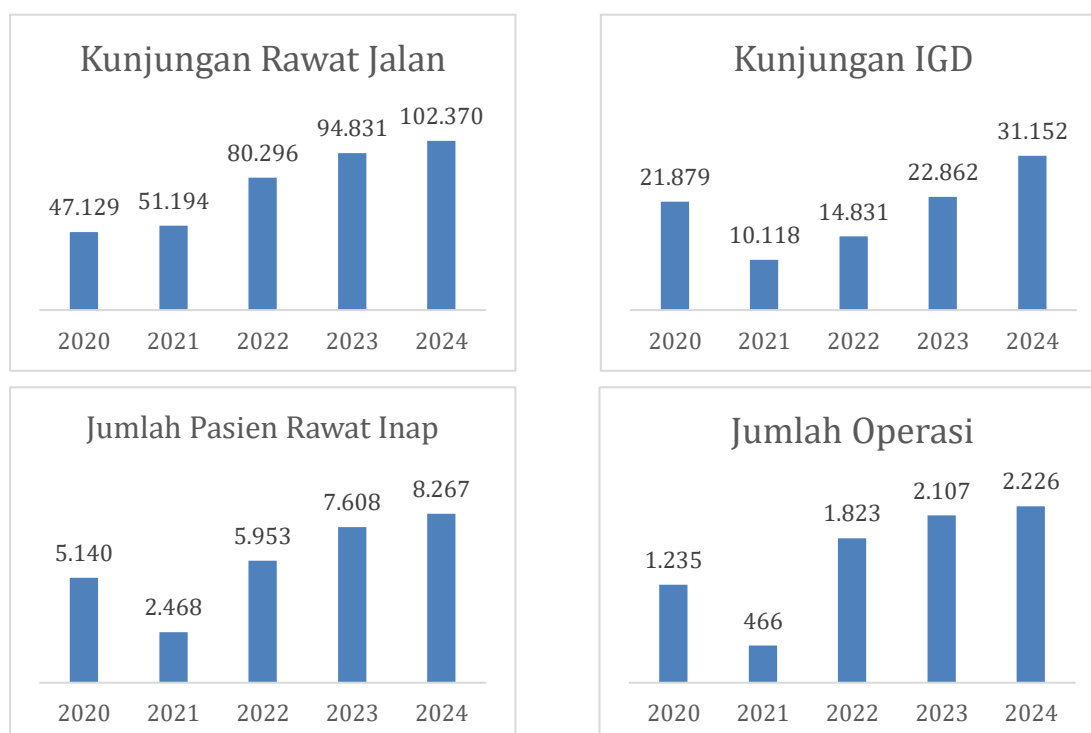
Evaluasi kinerja RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024 yang merupakan evaluasi terhadap kinerja dan pencapaian Rumah Sakit pada RSB Tahun 2020-2024 yang meliputi beberapa aspek, yaitu kinerja aspek pelayanan, kinerja aspek keuangan, kinerja aspek SDM, kinerja aspek sarana prasarana dan capaian kinerja Indikator Kinerja Utama (IKU) Tahun 2020-2024.

A. Kinerja Aspek Pelayanan

1. Pertumbuhan Produktifitas Pelayanan

Kinerja Pelayanan	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Kunjungan Rawat Jalan	47.129	51.194	80.296	94.831	102.370
Kunjungan IGD	21.879	10.118	14.831	22.862	31.152
Jumlah Pasien Rawat Inap	5.140	2.468	5.953	7.608	8.267
Jumlah Operasi	1.235	466	1.823	2.107	2.226

Tabel 2.1 Kinerja Pelayanan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024



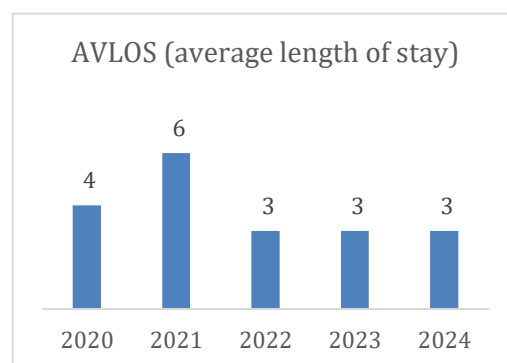
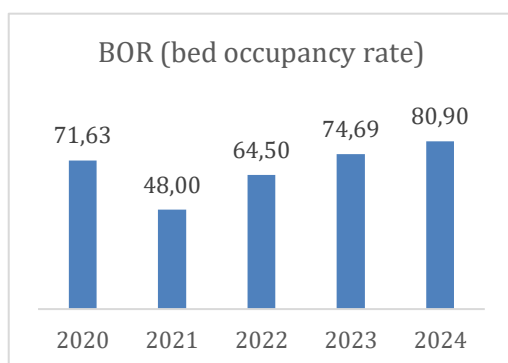
Gambar 2.1 Grafik Kinerja Pelayanan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024

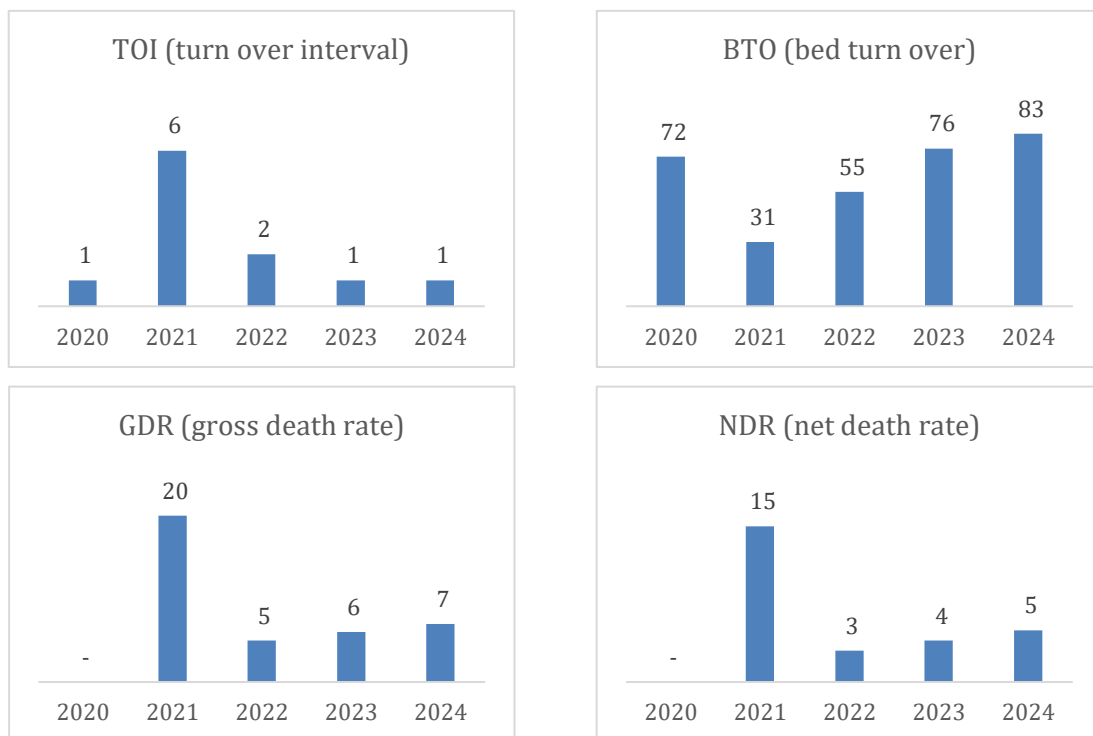
Berdasarkan data Kinerja Layanan RSUD Tugu Koja tahun 2020-2024 di atas, periode Tahun 2020-2021 menunjukkan rendahnya kinerja layanan RSUD Tugu Koja yang tercermin pada data kunjungan pasien rawat jalan, rawat darurat, rawat inap dan jumlah operasi. Hal ini, disebabkan adanya Pandemi Covid-19 yang membawa dampak signifikan terhadap pelayanan RSUD Tugu Koja. Pada periode Tahun 2022-2024, kunjungan pasien baik rawat jalan, rawat inap, rawat darurat dan jumlah tindakan operasi menunjukkan pemulihan pasca pandemi ditandai dengan peningkatan kapasitas dan normalisasi kinerja layanan.

2. Efektivitas Pelayanan

INDIKATOR	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
BOR (bed occupancy rate)	71,63%	48,00%	64,50%	74,69%	80,90%
AVLOS (average length of stay)	4	6	3	3	3
TOI (turn over interval)	1	6	2	1	1
BTO (bed turn over)	72	31	55	76	83
GDR (gross death rate)	-	20	5	6	7
NDR (net death rate)	-	15	3	4	5

Tabel 2.2 Efektivitas Pelayanan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024





Gambar 2.2 Grafik Efektivitas Pelayanan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024

Berdasarkan data efektivitas pelayanan RSUD Tugu Koja, Tahun 2020-2021 mengalami penurunan dikarenakan Pandemi Covid-19 ini tergambar pada capaian BOR, TOI, dan BTO. Pada periode Tahun 2022-2024 Efektifitas pelayanan mengalami peningkatan ditandai dengan peningkatan capaian BOR, TOI, LOS dan BTO.

B. Kinerja Aspek Keuangan

Pencapaian sasaran strategis yang ditetapkan pada RSB periode Tahun 2020-2024, RSUD Tugu Koja dengan pengelolaan keuangan BLU dituntut dapat meningkatkan kinerja keuangan. Penilaian pencapaian kinerja keuangan BLU meliputi penilaian rasio keuangan dan kepatuhan pengelolaan keuangan BLU. Rasio keuangan sebagai bagian penilaian kinerja keuangan BLU terdiri pengukuran atas sebagai berikut:

Adapun dari segi realisasi anggaran pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja tahun 2020-2024 dapat terlihat pada tabel berikut:

Tahun	Anggaran	Realisasi	%	Sisa Anggaran
2020	59.822.830.313	56.923.538.558	95,15%	2.899.291.755
2021	95.467.179.337	82.607.435.356	86,53%	12.859.743.981
2022	85.679.602.448	82.629.603.871	96,44%	3.049.998.577
2023	99.659.722.717	96.812.578.769	97,14%	2.847.143.948
2024	97.665.161.925	91.588.241.382	93,78%	6.076.920.543

Tabel 2.3 Kinerja Realisasi Anggaran RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024

Pada kinerja belanja Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja memiliki hasil kinerja yang cukup baik, dimana hampir disetiap Tahun Anggaran, Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja mampu merealisasikan Anggaran APBD lebih dari 90%. Namun hanya pada Tahun Anggaran 2021 Anggaran APBD Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja tidak mencapai 90% akibat keterbatasan dimasa pandemi Covid-19.

INDIKATOR	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
CRR (%)	93,20%	121,50%	65,74%	59,03%	68,98%
SGR (%)	105,20%	89,19%	-45,88%	5,21%	10,55%

Tabel 2.4 Rasio Keuangan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024

Capaian CRR dan SGR mengalami dinamika yang cukup beragam sejak tahun 2020-2024, terutama tahun 2020 dan 2021 yang mengalami peningkatan tertinggi CRR (121,5%) dan SGR (105,2%) selaras dengan terjadinya pandemi Covid-19.

Tahun	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Target Pendapatan BLUD	35.000.000.000	56.400.000.000	70.000.000.000	86.100.000.000	79.500.000.000
Jasa Pelayanan BLUD	52.911.743.747	99.579.331.385	52.961.960.817	56.045.311.830	62.850.391.397
Lain-lain Pendapatan BLUD	141.429.626	789.945.145	1.357.650.763	1.106.434.343	329.025.897
TOTAL	53.053.173.373	100.369.276.530	54.319.611.580	57.151.746.173	63.179.417.294

Tabel 2.5 Kinerja Realisasi Pendapatan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa realisasi pendapatan BLUD telah terlampaui pada tahun 2020 dan 2021, namun terdapat dinamika pada tahun 2022 yang diakibatkan dampak penanganan Covid-19.

C. Kinerja Aspek Penunjang Pelayanan

Gambaran kinerja pelayanan penunjang kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja dalam kurun waktu 4 – 5 tahun terakhir dipaparkan berdasarkan hasil pencapaian pelaksanaan tugas menyelenggarakan pelayanan Kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan farmasi, laboratorium, dan radiologi.

Unit	Farmasi	Laboratorium	Radiologi
2020	77.276	29.898	7.960
2021	63.046	24.333	8.069
2022	82.988	35.535	10.509
2023	121.071	43.171	13.166
2024	187.102	47.521	13.169

Tabel 2.6 Kinerja Penunjang Pelayanan RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024

Pada dua tahun awal (2022-2024) tren kinerja penunjang pelayanan mengalami peningkatan di area Farmasi, Laboratorium dan Radiologi, dimana kunjungan tertinggi tahun 2024 terjadi di area Farmasi sebanyak 187.102 kunjungan. Dengan terjadinya pandemi Covid-19 mengakibatkan dampak penurunan kinerja di beberapa area penunjang pelayanan yang dimulai tahun 2020 dan 2021, dimana penurunan terbesar terjadi di area Farmasi menjadi hanya 62.397 kunjungan (tahun 2021). Kemudian dinamika menunjukkan peningkatan di tahun 2022 seiring dengan perbaikan penanganan pandemi Covid-19 yang tercermin dalam peningkatan kunjungan diseluruh area penunjang pelayanan.

D. Kinerja Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki rumah sakit sangat penting dalam mewujudkan visi misi yang ingin dicapai. Berikut komposisi SDM RSUD Tugu Koja periode Tahun 2020-2024:

Kelompok Profesi	2020	2021	2022	2023	2024
Jabatan Struktural					
Manajemen RS	4	4	3	3	3
Umum					
Administrasi	64	64	72	72	70
Jabatan Fungsional					
Dokter Spesialis					
Dokter Spesialis Penyakit Dalam	2	3	3	3	3
Dokter Spesialis Anak	2	2	2	2	2
Dokter Spesialis Obstetri dan Ginekologi	2	2	2	2	2
Dokter Spesialis Bedah Umum	2	2	2	2	2
Dokter Spesialis Paru	2	2	2	2	2
Dokter Spesialis Saraf	1	2	2	2	3
Dokter Spesialis Mata	1	1	2	2	2
Dokter Spesialis Kulit	1	1	1	1	1
Dokter Spesialis THT-KL	2	2	2	2	2
Dokter Spesialis Patologi Klinik	1	1	1	1	1
Dokter Spesialis Radiologi	1	1	1	1	1
Dokter Spesialis Rehabilitasi Medis	1	1	1	1	1
Dokter Spesialis Anastesi	2	2	2	2	2
Dokter Spesialis Jantung	0	0	0	0	1
Dokter Spesialis Akupunktur	1	1	1	1	1
Dokter Spesialis Konservasi Gigi	1	1	1	1	1
Dokter Umum & Dokter Gigi	18	18	18	18	14
Perawat	78	78	78	78	80
Bidan	22	22	22	22	24
Radiografer	8	8	8	8	7
Analisis Lab	11	11	11	11	11

Penunjang	12	13	13	13	17
Apoteker & Asisten Apoteker	16	16	16	16	17
Pegawai Harian Lepas					
Petugas Kebersihan	36	36	36	36	36
Petugas Keamanan	26	26	26	26	26
TOTAL	317	320	328	328	332

Tabel 2.7 Kinerja Sumber Daya Manusia RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024

2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT yang dilakukan merupakan upaya merepresentasikan berbagai faktor eksternal yang dinilai sebagian tidak sepenuhnya bisa dikendalikan dan bahkan sebagian sisa lainnya di luar kendali RSUD Tugu Koja dan berbagai faktor internal yang sepenuhnya dapat dikendalikan oleh RSUD Tugu Koja dalam rangka mewujudkan visi organisasinya. Faktor eksternal direpresentasikan dalam analisis SWOT:

- **Strengths:** Tenaga medis berpengalaman, dukungan pemerintah daerah, lokasi strategis.
- **Weaknesses:** Keterbatasan fasilitas penunjang medis canggih.
- **Opportunities:** Kebutuhan masyarakat akan layanan spesialisik meningkat.
- **Threats:** Persaingan antar rumah sakit, perubahan regulasi, dan fluktuasi anggaran.

Dengan gambaran kondisi eksternal dan internal sebagaimana diatas, dilakukan analisis kekuatan (strength) analisis kelemahan (weakness) analisis peluang (opportunity) dan analisis ancaman (threats) sebagai berikut:

1) Analisis Eksternal

a. Analisa Peluang (*Opportunity*)

No	OBYEK YANG DIANALISA	BOBOT	RATING	NILAI
				(BOBOT X RATING)
1	Pemanfaatan Sosial Media untuk media marketing	0,1	80	8

2	Jumlah penduduk Koja yang padat menjadi peluang market yang tinggi	0,3	70	21
3	Bekerjasama dengan asuransi swasta	0,2	90	18
4	Adanya potensi kerjasama dengan perusahaan-perusahaan di sekitar rumah sakit	0,2	80	16
5	Citra baik bisa dikapitalisasi untuk meningkatkan kepercayaan dan jangkauan publik.	0,2	60	12
		1		75

Tabel 2.8 Analisa Peluang (*Opportunity*)

- Pemanfaatan Sosial Media untuk marketing meningkatkan potensi kenaikan pasien untuk berobat ke RS
- Lokasi di daerah padat penduduk, dengan jumlah penduduk ±342.279 jiwa, dengan kepadatan penduduk tertinggi di Jakarta Utara dimana 29.358/ km² menciptakan kebutuhan layanan kesehatan yang tinggi.
- Bekerjasama dengan asuransi swasta memudahkan pasien dalam pemilihan metode pembayaran yang akan digunakan.
- Adanya potensi kerjasama dengan perusahaan-perusahaan disekitar rumah sakit bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan pasien, pendapatan, dan citra RS.
- Citra baik bisa dikapitalisasi untuk meningkatkan kepercayaan dan jangkauan publik, karena transparan dalam biaya, responsif terhadap keluhan, dan profesional, maka masyarakat akan memilih RS meski ada alternatif rumah sakit swasta.

b. Analisa Ancaman (*Threats*)

No	OBJEK YANG DIANALISA	BOBOT	RATING	NILAI (BOBOT X RATING)
1	Kompetitor dengan layanan dan fasilitas lebih lengkap	0,25	60	12
2	Instabilitas Regulasi klaim BPJS yang dapat berpengaruh terhadap pendapatan RS	0,2	85	17

3	Ancaman krisis kesehatan global	0,15	60	9
4	Regulasi pembagian jasa pelayanan medis	0,2	75	15
5	Tidak adanya aturan konkrit terkait potongan harga dalam rangka memasarkan produk rumah sakit	0,2	65	13
		1		66

Tabel 2.9 Analisa Ancaman (*Threats*)

- Persaingan dengan rumah sakit sekelas yang memiliki fasilitas lebih lengkap.
- Instabilitas Regulasi klaim BPJS yang dapat berpengaruh terhadap pendapatan RS, keterlambatan pencairan atau revisi aturan dapat mengganggu keuangan dan dapat memengaruhi belanja obat dan operasional.
- Ancaman krisis kesehatan global, mengakibatkan lonjakan pasien melebihi kapasitas serta Keterbatasan obat & alat kesehatan karena distribusi global terganggu.
- Regulasi pembagian jasa pelayanan medis, rumah sakit harus mengikuti pada aturan yang bisa berdampak negatif terhadap motivasi SDM, kinerja pelayanan, dan stabilitas keuangan.
- Tidak adanya aturan konkrit terkait potongan harga dalam rangka memasarkan produk rumah sakit, sehingga rumah sakit swasta bisa lebih bebas membuat diskon, paket layanan, atau promosi, sedangkan RSUD dibatasi aturan.

2) Analisis Internal

a. Analisa Kekuatan (*Strength*)

No	OBYEK YANG DIANALISA	BOBOT	RATING	NILAI
				(BOBOT X RATING)
1	Alat Kedokteran yang lengkap dan canggih	0,2	80	16
2	Penggunaan SIMRS Terintegrasi pada bidang pelayanan dan operasional	0,25	85	21,25
3	Memiliki tenaga medis yang profesional dan kompeten	0,25	85	21,25

4	Menjadi wahana pelaksanaan Program Internship Dokter Indonesia	0,15	60	9
5	Adanya kerjasama dengan Institusi Pendidikan	0,15	70	10,5
		1		78

Tabel 2.10 Analaisa Kekuatan (*Strength*)

- Memiliki alat-alat kedokteran yang lengkap, modern, dan berteknologi canggih untuk mendukung pelayanan diagnostik dan terapi
- Penggunaan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) terintegrasi yang mempermudah pelayanan, administrasi, serta koordinasi operasional.
- Memiliki tenaga medis, paramedis, dan tenaga kesehatan lainnya yang profesional, kompeten, serta berpengalaman dalam memberikan pelayanan bermutu.
- Menjadi wahana resmi pelaksanaan Program Internship Dokter Indonesia, sehingga menjadi tempat pembelajaran klinis yang terstandar.
- Memiliki kerja sama strategis dengan berbagai institusi pendidikan untuk menunjang pendapatan rumah sakit.

b. Analaisa Kelemahan (*Weakness*)

No	OBYEK YANG DIANALISA	BOBOT	RATING	NILAI
				(BOBOT X RATING)
1	Keterbatasan lahan untuk pengembangan fasilitas pendukung layanan, pengembangan layanan dan parkir	0,3	80	24
2	Layanan umum yang dapat dikembangkan belum didukung oleh program gubernur dalam pergub atau perda tarif (Poli Kulit)	0,2	70	14
3	Kompetensi SDM non medis belum merata	0,15	60	9
4	Layanan spesialistik belum lengkap (Uronefrologi, Jiwa)	0,15	60	9
5	Belum adanya layanan poli eksekutif	0,2	60	12
		1		68

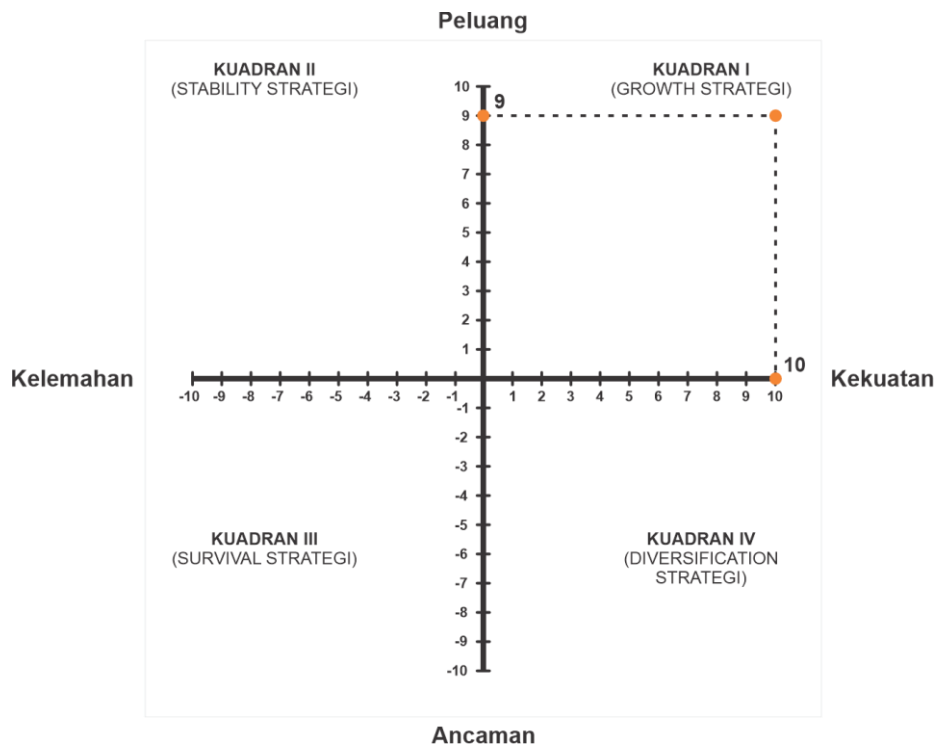
Tabel 2.11 Analaisa Kelemahan (*Weakness*)

- Keterbatasan lahan yang menghambat pengembangan fasilitas pendukung layanan, ekspansi jenis layanan baru, serta penyediaan area parkir yang memadai
- Layanan umum yang berpotensi dikembangkan belum dapat dioptimalkan karena belum didukung oleh regulasi gubernur melalui pergub atau perda tarif, seperti layanan Poli Kulit.
- Kompetensi SDM non medis yang belum merata, sehingga masih diperlukan peningkatan kapasitas dan pelatihan untuk mendukung mutu pelayanan.
- Ketersediaan layanan spesialisik yang belum lengkap, seperti layanan Urologi dan Psikiatri (Jiwa), sehingga membatasi cakupan pelayanan komprehensif.
- Belum tersedianya layanan poli eksekutif, yang menyebabkan keterbatasan dalam menyediakan layanan premium bagi pasien yang membutuhkan kenyamanan dan akses lebih cepat

2.3 Diagram Kartesius dan Pilihan Prioritas Strategis

Dari hasil Analisa SWOT, di dapat nilai Peluang dan Ancaman merupakan hasil analisa lingkungan eksternal dengan skor peluang sebesar + 75 dan skor ancaman sebesar -66, sehingga posisi adalah $75 - 66 = + 9$.

Dari Analisa Lingkungan Internal di dapat skor kekuatan sebesar + 78 dan skor kelemahan sebesar - 68 ,sehingga posisi adalah $78 - 68 = 10$.



Gambar 2.3 Diagram Kartesius dan Pilihan Prioritas Strategis

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang dipetakan dalam diagram Kartesius, diketahui bahwa posisi RSUD berada pada Kuadran I (Growth Strategy). Hal ini ditunjukkan oleh nilai pada sumbu vertikal (peluang–ancaman) sebesar 10 dan sumbu horizontal (kekuatan–kelemahan) sebesar 9. Posisi ini menggambarkan bahwa RSUD memiliki kekuatan internal yang cukup baik sekaligus peluang eksternal yang besar untuk dikembangkan.

Dengan kondisi tersebut, strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah strategi pertumbuhan (growth strategy). Artinya, RSUD perlu fokus pada upaya pengembangan layanan secara menyeluruh, baik melalui peningkatan kualitas dan kapasitas sarana-prasarana, penguatan sumber daya manusia, maupun pengembangan inovasi layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Selain itu, RSUD juga disarankan untuk melakukan investasi strategis pada layanan unggulan yang potensial menjadi daya tarik bagi masyarakat, sambil tetap menjaga keberlangsungan dan peningkatan mutu layanan yang sudah berjalan. Dengan demikian, pertumbuhan organisasi dapat berjalan

beriringan dengan peningkatan daya saing, kepercayaan publik, serta keberlanjutan layanan kesehatan yang diberikan.

2.4 Analisa TOWS

Tabel Matriks TOWS

TOWS ANALISIS	KEKUATAN (STRENGTH)	KELEMAHAN (WEAKNESS)
	1. Alat Kedokteran yang lengkap dan canggih	1. Keterbatasan lahan untuk pengembangan fasilitas pendukung layanan, pengembangan layanan dan parkir
	2. Penggunaan SIMRS Terintegrasi pada bidang pelayanan dan operasional	2. Layanan umum yang dapat dikembangkan belum didukung oleh program gubernur dalam pergub atau perda tarif (Poli Kulit)
	3. Memiliki tenaga medis yang profesional dan kompeten	3. Kompetensi SDM non medis belum merata
	4. Menjadi wahana pelaksanaan Program Internship Dokter Indonesia	4. Layanan spesialisik belum lengkap (Uronefrologi, Jiwa)
	5. Adanya kerjasama dengan Institusi Pendidikan	5. Belum adanya layanan poli eksekutif
PELUANG (OPPORTUNITY)	STRATEGI (SO)	STRATEGI (WO)
1. Pemanfaatan Sosial Media untuk media marketing	1. Menampilkan keunggulan alat kedokteran modern dalam kampanye digital untuk menarik pasien baru.	1. Mengembangkan layanan berbasis digital/telemedisin untuk mengurangi kebutuhan ruang fisik.
2. Jumlah penduduk Koja yang padat menjadi peluang market yang tinggi	2. Menggunakan SIMRS untuk mempercepat pelayanan sehingga dapat melayani volume pasien yang tinggi dari wilayah Koja.	2. Memperkuat advokasi publik dan edukasi melalui media sosial untuk meningkatkan urgensi penetapan regulasi.
3. Bekerjasama dengan asuransi swasta	3. Menjadi RS rujukan utama bagi peserta asuransi swasta dengan kualitas tenaga medis unggul.	3. Menyelenggarakan pelatihan peningkatan kompetensi SDM sebagai bagian dari kampanye peningkatan kualitas layanan.
4. Adanya potensi kerjasama dengan perusahaan-perusahaan di sekitar rumah sakit	4. Mengembangkan program layanan kesehatan korporasi yang ditangani langsung oleh tenaga kesehatan yang terlatih	4. Mengembangkan layanan spesialisik baru melalui kolaborasi pendanaan dan skema paket layanan asuransi.
5. Citra baik bisa dikapitalisasi untuk meningkatkan kepercayaan dan jangkauan publik.	5. Memperluas promosi berbasis reputasi (brand image) melalui publikasi kegiatan akademik dan inovasi layanan.	5. Membuka layanan poli eksekutif yang terjangkau untuk melayani pasien korporasi.
ANCAMAN (THREATS)	STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
1. Kompetitor dengan layanan dan fasilitas lebih lengkap	1. Melakukan diferensiasi layanan berbasis teknologi	1. Optimalisasi tata ruang internal dan fokus pada

	tinggi untuk bersaing dengan kompetitor.	layanan unggulan untuk tetap kompetitif.
2. Instabilitas Regulasi klaim BPJS yang dapat berpengaruh terhadap pendapatan RS	2. Mengoptimalkan SIMRS untuk dokumentasi medis lebih akurat sehingga mengurangi risiko klaim ditolak.	2. Menyusun standar biaya operasional internal yang efisien sambil menunggu regulasi tarif.
3. Ancaman krisis kesehatan global	3. Meningkatkan kapasitas respons cepat melalui protokol layanan berbasis tenaga ahli.	3. Pelatihan SDM untuk meningkatkan efisiensi administrasi guna menjaga kepatuhan regulatif.
4. Regulasi pembagian jasa pelayanan medis	4. Menyusun kebijakan internal yang adil dan transparan berbasis standar pendidikan dan kompetensi.	4. Fokus pada penguatan layanan dasar dan kesiapsiagaan untuk mengantisipasi lonjakan kasus.
5. Tidak adanya aturan konkrit terkait potongan harga dalam rangka memasarkan produk rumah sakit	5. Menggagas inovasi paket layanan berbasis edukasi & community engagement tanpa melanggar aturan diskon.	5. Membuat paket layanan premium internal yang tidak bergantung pada promo diskon.

Tabel 2.12 Analisa TOWS

2.5 Inisiatif Strategis

Inisiatif Strategis Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja tahun 2025-2029 adalah :

1. Pengembangan Produk layanan Unggulan 18 Pelayanan Pemenuhan Strata Dasar dan 6 Pengembangan Layanan Unggulan (Madya) dilakukan pengembangan Layanan Unggulan (Madya) Baru sebanyak 10 yang mampu meningkatkan daya saing.
2. Penguatan kerja sama dengan asuransi swasta dan perusahaan sekitar RS untuk memperluas sumber pendapatan.
3. Penyusunan kebijakan internal terkait tarif dan diskon pemasaran untuk mengatasi belum adanya regulasi potongan harga.
4. Pemanfaatan citra baik rumah sakit sebagai strategi branding untuk meningkatkan jumlah pasien.
5. Pemenuhan Sarana dan Prasarana Mendukung Layanan Unggulan
6. Program pemasaran berbasis media sosial untuk meningkatkan awareness masyarakat dan memperkuat positioning layanan.

7. Peningkatan Mutu dan Keselamatan pasien sehingga terciptanya Kepuasan Pelanggan.
8. Program evaluasi dan peningkatan kompetensi SDM non-medis agar kompetensinya merata antar unit.
9. Penguatan kerja sama dengan institusi pendidikan untuk peningkatan kompetensi dan program magang/internship.

BAB III

RENSTRA BISNIS BLUD RSUD 2025-2029

3.1 Program

Dalam upaya mendukung terwujudnya visi “Jakarta sebagai kota global sekaligus pusat perekonomian yang berdaya saing, berkelanjutan, dan mampu memberikan kesejahteraan bagi seluruh warganya,” Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui Dinas Kesehatan menetapkan berbagai program kesehatan prioritas untuk periode 2025–2029. Program-program ini disusun untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan sekaligus memperluas jangkauan pelayanan bagi seluruh masyarakat, termasuk kelompok rentan dan prasejahtera. Adapun sejumlah program utama yang menjadi fokus pelaksanaan meliputi:

1. Jakarta Berjaga 2.0

Program ini mengedepankan gaya hidup sehat dengan mendorong ASN dan masyarakat untuk aktif bergerak, bekerja, berolahraga, dan menjaga kebahagiaan. Tantangan jalan kaki minimal 7.500 langkah per hari selama 21 hari bertujuan untuk mengurangi risikopenyakit tidak menular sekaligus membangun budaya hidup sehat.

2. Percepatan Penurunan Stunting

Berikut adalah contoh tabel Rincian Renstra Bisnis selama 5 Tahun di Pemprov DKI Jakarta menempatkan stunting sebagai isu prioritas. Melalui Jakarta Beraksi, dilakukan intervensi gizi spesifik dan sensitif, termasuk pemberian makanan tambahan bagi balita bermasalah gizi, pendampingan gizi ibu hamil, serta pemantauan ketat 1.000 Hari Pertama Kehidupan (HPK).

3. Pemeriksaan Kesehatan Gratis (PKG)

Dilaksanakan di seluruh puskesmas kecamatan, PKG berfungsi sebagai upaya deteksi dini penyakit sekaligus skrining kesehatan secara menyeluruh. Layanan ini terintegrasi dengan aplikasi Satu Sehat

Mobile sehingga hasil pemeriksaan dapat dipantau masyarakat secara digital.

4. Kesehatan Ibu dan Anak (KIA)

Melalui program HealthConEX 2025, Dinas Kesehatan meluncurkan berbagai layanan unggulan seperti pelatihan kegawatdaruratan ibu dan bayi, pembentukan “Pasukan Putih” untuk memantau ibu hamil berisiko, telekonseling 24 jam (Jak-Care), hingga ambulans khusus (Jak-Ambulance).

5. Kolaborasi Berbasis Bukti & Teknologi

Bekerja sama dengan AHS UI, dilakukan intervensi inovatif berbasis penelitian, termasuk skrining enam parameter kesehatan pada bayi baru lahir dan pengembangan Smart Posyandu untuk pemantauan kesehatan digital.

6. Transformasi Layanan Primer dan RSUD

Pemprov memperkuat layanan primer di puskesmas, memperluas jejaring rumah sakit, serta mengembangkan layanan khusus bagi lansia dan penderita penyakit kronis. Pembangunan RSUD berstandar internasional menjadi salah satu agenda penting untuk meningkatkan daya saing layanan kesehatan Jakarta.

Sebagai tindak lanjut dari arah kebijakan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam mewujudkan transformasi kesehatan yang menekankan pada penguatan layanan primer, peningkatan mutu layanan rumah sakit, serta pengembangan SDM dan teknologi kesehatan, RSUD Tugu Koja menyusun rencana strategis pelayanan kesehatan jangka menengah tahun 2025–2029.

Dalam periode lima tahun ke depan, RSUD Tugu Koja, diarahkan untuk menghadirkan layanan yang inklusif, berkualitas, serta berkelanjutan dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat di wilayah Jakarta Utara, khususnya Kecamatan Koja. Fokus utama pengembangan diarahkan pada layanan unggulan Pelayanan Jantung, serta layanan Diabetes Militus yang sejalan dengan meningkatnya kebutuhan penanganan masalah kesehatan. Kedua layanan unggulan

ini menjadi bagian integral dalam strategi rumah sakit, selain peningkatan mutu melalui akreditasi nasional, serta penerapan sistem pengelolaan yang transparan sesuai prinsip Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

3.2 Strategi Bisnis

Rencana Strategis Bisnis (RSB) Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja merupakan dokumen perencanaan yang menjabarkan visi dan misi serta langkah-langkah strategis yang akan dilaksanakan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja periode tahun 2023-2026. Posisi Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja berdasarkan Analisis SWOT berada pada posisi kuadran I (mendukung strategi Agresif). Posisi tersebut merupakan situasi yang bagus dan sangat menguntungkan. Hal ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk merebut peluang yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mampu bersaing dalam dunia bisnis. Strategi yang disarankan untuk Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented Strategy), artinya Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki untuk terus melakukan pertumbuhan dan pengembangan pelayanan kesehatan secara maksimal demi kemajuan yang berkelanjutan.

Rancangan peta strategis rencana strategis Bisnis Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja tahun 2025-2029 dapat dilihat pada gambar berikut :

Perspektif Balance Scorecard	Sasaran Strategis
Finansial	1. Peningkatan pendapatan rumah sakit melalui diversifikasi layanan dan optimalisasi kerjasama dengan asuransi swasta maupun perusahaan sekitar.
	2. Efisiensi anggaran melalui optimalisasi SDM, pemanfaatan teknologi informasi, serta efisiensi proses bisnis internal.
Costumer	1. Peningkatan mutu dan keselamatan pasien untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
	2. Maksimalisasi strategi pemasaran melalui pemanfaatan media sosial, brand hospital yang kuat, dan kerjasama dengan perusahaan mitra.
	3. Peningkatan akses dan kenyamanan layanan, termasuk potensi pembukaan layanan baru (Poli Kulit, Poli Eksekutif).
Proses Bisnis Internal	1. Pengembangan produk layanan unggulan sesuai kebutuhan masyarakat dan tren kesehatan (uronefrologi, jiwa, dll.).
	2. Optimalisasi layanan melalui pengembangan gedung dan fasilitas pendukung, termasuk menata lahan terbatas secara efektif.
	3. Penguatan kolaborasi dan sistem rujukan dengan institusi pendidikan dan mitra kesehatan lainnya.
	4. Standarisasi kompetensi SDM non-medis untuk meningkatkan kualitas layanan frontliner dan layanan administrasi.
Learn & Growth	1. Peningkatan kompetensi SDM medis dan non-medis melalui pelatihan berkelanjutan dan sertifikasi standar global.
	2. Penguatan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) agar lebih terintegrasi dan mendukung pelayanan modern.
	3. Penyediaan sistem pendampingan hukum bagi tenaga kesehatan untuk meningkatkan rasa aman dan profesionalitas.
	4. Pengembangan budaya inovasi guna mendukung daya saing rumah sakit.

Tabel 3.1 Rancangan Peta Strategi Bisnis

3.3 Kegiatan dan Indikator

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi Rumah Sakit, diperlukan perencanaan kegiatan yang terarah, terukur, serta berkesinambungan. Kegiatan yang disusun tidak hanya mencakup pengembangan sarana prasarana fisik, tetapi juga peningkatan mutu pelayanan kesehatan, penyediaan fasilitas medis, serta penguatan layanan kesehatan masyarakat.

Rencana strategis Bisnis (RSB) RSUD Tugu Koja 2025 - 2029 mengacu pada strategi dan arah kebijakan yang telah ditetapkan, dengan berpedoman pada Rencana Strategis (Renstra) Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta 2026 - 2030, maka target kinerja dan rencana strategis dapat ditampilkan pada table berikut ini :

No	Program	Sasaran Strategi Bisnis	Indikator	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
1	Pengembangan Rumah Sakit	Tersedianya prasarana untuk Pengembangan rumah sakit yang ditingkatkan sesuai standar dan peningkatan kapasitas pelayanan rumah sakit	Jumlah Rumah sakit yang ditingkatkan sarana, prasarana, alat kesehatan dan SDM agar sesuai standar jenis pelayanan rumah sakit berdasarkan kelas rumah sakit yang memenuhi rasio tempat tidur terhadap jumlah penduduk minimal 1:1000 dan/atau dalam		Pengembangan prasarana Rumah Sakit 1). Desain Gedung Pengembangan Layanan, Manajemen dan Parkiran (X-1/DED) maksimal 8 lantai.	Pengembangan prasarana Rumah Sakit 1). Pembangunan pengembangan Gedung Manajemen dan Parkiran; 2). Pengembangan layanan Pencernaan dan Hepatobilier (X-1/DED Ruang Fluoroscopy).	Pengembangan prasarana Rumah Sakit 1). Pembangunan ruang layanan Pencernaan dan Hepatobilier (Ruang Fluoroscopy); 2). Pembangunan pengembangan Gedung Pengembangan Layanan, Manajemen dan Parkiran	

No	Program	Sasaran Strategi Bisnis	Indikator	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
			rangka peningkatan kapasitas pelayanan rumah sakit				maksimal 8 lantai.	
2	Penyediaan Fasilitas Pelayanan Kesehatan untuk UKM dan UKP Kewenangan Daerah Kabupaten/Kota	Tersedianya fasilitas sarana dan prasarana rumah sakit yang sesuai standar	Persentase Pemenuhan Dokumen Kajian Pengembangan Layanan Rumah Sakit yang disusun berdasarkan Ketetapan	Pengembangan layanan Layanan Jantung, Mata, Trauma dan Rehabilitasi, Bedah, THT	Pengembangan layanan Layanan Ponak, Radiologi, Pencernaan dan Hepatobilier, Rawat Inap Umum, Neonatus	Pengembangan layanan Layanan Mata, Ponak, Ibu dan Genekologi, Bedah Urologi	Pengembangan layanan Layanan Jiwa	Pengembangan layanan Layanan Uro nefro, Hematologi, Pencernaan dan Hepatobilier
3	Perencanaan Kebutuhan dan Pendayagunaan Sumber Daya Manusia Kesehatan untuk UKP dan UKM di Wilayah Kabupaten/Kota	Terpenuhinya Kebutuhan Sumber Daya Manusia Kesehatan di Fasilitas Pelayanan Kesehatan (Fasyankes) yang Memenuhi Standar	Jumlah Sumber Daya Manusia Kesehatan yang Memenuhi Standar di Fasilitas Pelayanan Kesehatan (Fasyankes)			Perekrutan Pegawai untuk memenuhi Pengembangan Layanan Dokter Spesialis Layanan Urologi (1)	Perekrutan Pegawai untuk memenuhi Pengembangan Layanan Dokter Spesialis Layanan Jiwa(1)	

No	Program	Sasaran Strategi Bisnis	Indikator	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
4	Penyediaan Fasilitas Pelayanan Kesehatan untuk UKM dan UKP Kewenangan Daerah Kabupaten/Kota	Tersedianya alat kesehatan penunjang medik di rumah sakit yang sesuai standar dan kebutuhan layanan	Persentase Pemenuhan Ketersediaan Alat Kesehatan/Alat Penunjang Medik di Fasilitas Pelayanan Kesehatan Milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Pemenuhan Alat Kesehatan Medik di Rumah Sakit Holter Monitor, Ultrasonograph, Ambulator dan Hospital Blood Pressure Monitoring, Lensometer, Funduscopy, Trial Lens, Microwave Diathermy, Amputation Set, Klem Hemoroid, Mikroskop THT	Pemenuhan Alat Kesehatan Medik di Rumah Sakit CTG, CT-Scan, Endoscopy, Electrocardiograph (ECG), Mixsafe	Pemenuhan Alat Kesehatan Medik di Rumah Sakit USG Mata, Auto Kerato Refractometer, Phoropter Manual dan Meja Phoropter Elektrik, Hearing Screening OAE, USG 4D Live, Major Surgery Instrument, Gun biopsy		Pemenuhan Alat Kesehatan Medik di Rumah Sakit Set endourologi basic, Set crossmatch, Waterbath, Platelet agitator dengan incubator, Blood blank refrigerator, Pesawat Sinar-X Fluoroscopy
5	Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Kesehatan	Terlaksananya Pelatihan Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Kesehatan sesuai kebutuhan	Jumlah Sumber Daya Manusia Kesehatan Tingkat Daerah Kabupaten/Kota yang Ditingkatkan Mutu dan Kompetensinya	Peningkatan Kompetensi dan Kualifikasi Sumber Daya Manusia Kesehatan Pelaksanaan Diklat Jantung (Dokter, Perawat dan Penunjang)	Peningkatan Kompetensi dan Kualifikasi Sumber Daya Manusia Kesehatan Pelaksanaan Diklat Jantung, Paru, Mata (Dokter, Perawat dan Penunjang)	Peningkatan Kompetensi dan Kualifikasi Sumber Daya Manusia Kesehatan Pelaksanaan Diklat Ibu dan ginekolog, Pencernaan dan Hepatobilier (Dokter, Perawat/Bidan dan Penunjang)	Peningkatan Kompetensi dan Kualifikasi Sumber Daya Manusia Kesehatan	Peningkatan Kompetensi dan Kualifikasi Sumber Daya Manusia Kesehatan Pelaksanaan Diklat Neonatus (Dokter, Perawat dan Penunjang)

No	Program	Sasaran Strategi Bisnis	Indikator	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
6	Pemenuhan Upaya Kesehatan Perorangan dan Upaya Kesehatan Masyarakat	Tersedianya prasarana untuk pengembangan layanan rumah sakit sesuai kebutuhan layanan	Jumlah Rumah sakit yang ditingkatkan sarana, prasarana, alat kesehatan dan SDM agar sesuai standar jenis pelayanan rumah sakit berdasarkan kelas rumah sakit yang memenuhi rasio tempat tidur terhadap jumlah penduduk minimal 1:1000 dan/atau dalam rangka peningkatan kapasitas pelayanan rumah sakit	Pengembangan Layanan Rawat Inap Umum Layanan rawat inap umum Kelas 3 = 54 bed Kelas 2 = 12 bed Kelas 1 = 4 bed Isolasi = 7 bed	Pengembangan Layanan Rawat Inap Umum Layanan rawat inap umum Kelas 3 = 68 bed Kelas 2 = 8 bed Kelas 1 = 6 bed VIP = 2 bed	Pengembangan Layanan Rawat Inap Umum Layanan rawat inap umum Kelas 3 = 68 bed Kelas 2 = 8 bed Kelas 1 = 6 bed VIP = 2	Pengembangan Layanan Rawat Inap Umum Layanan rawat inap umum Kelas 3 = 68 bed Kelas 2 = 8 bed Kelas 1 = 6 bed VIP = 2	Pengembangan Layanan Rawat Inap Umum Layanan rawat inap umum Kelas 3 = 68 bed Kelas 2 = 8 bed Kelas 1 = 6 bed VIP = 2
7	Pemenuhan Upaya Kesehatan Perorangan dan Upaya Kesehatan Masyarakat	Tersedianya prasarana untuk pengembangan layanan rumah sakit sesuai kebutuhan layanan	Jumlah Rumah sakit yang ditingkatkan sarana, prasarana, alat kesehatan dan SDM agar sesuai standar jenis pelayanan rumah sakit berdasarkan	Pengembangan Layanan Rawat Inap Khusus Layanan rawat inap khusus NICU = 3 bed PICU = 2 bed ICU = 6 bed HCU = 3 bed Perina = 10	Pengembangan Layanan Rawat Inap Khusus Layanan rawat inap khusus NICU = 3 bed PICU = 2 bed ICU = 6 bed HCU = 1 bed Perina = 10	Pengembangan Layanan Rawat Inap Khusus Layanan rawat inap khusus NICU = 3 bed PICU = 2 bed ICU = 6 bed HCU = 1 bed Perina = 10	Pengembangan Layanan Rawat Inap Khusus Layanan rawat inap khusus NICU = 3 bed PICU = 2 bed ICU = 6 bed HCU = 1 bed Perina = 10	Pengembangan Layanan Rawat Inap Khusus Layanan rawat inap khusus NICU = 3 bed PICU = 2 bed ICU = 5 bed HCU = 1 bed

No	Program	Sasaran Strategi Bisnis	Indikator	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
8	Penerbitan Izin Rumah Sakit Kelas C, D dan Fasilitas Pelayanan Kesehatan Tingkat Daerah Kabupaten/Kota	Terlaksananya Fasilitas Kesehatan Rumah Sakit yang Terakreditasi	kelas rumah sakit yang memenuhi rasio tempat tidur terhadap jumlah penduduk minimal 1:1000 dan/atau dalam rangka peningkatan kapasitas pelayanan rumah sakit Persentase Fasilitas Pelayanan Kesehatan milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang Terakreditasi Paripurna dan SKPD/UKPD Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta Tersertifikasi	Pelaksanaan Akreditasi Rumah Sakit Pelaksanaan evaluasi Akreditasi Rumah Sakit Nasional	Pelaksanaan Akreditasi Rumah Sakit Persiapan bimbingan Akreditasi Rumah Sakit Nasional	Pelaksanaan Akreditasi Rumah Sakit Pelaksanaan evaluasi/ Review Akreditasi Rumah Sakit Nasional	Pelaksanaan Akreditasi Rumah Sakit Pelaksanaan evaluasi/ Review Akreditasi Rumah Sakit Nasional	Pelaksanaan Akreditasi Rumah Sakit Pelaksanaan evaluasi/ Review Akreditasi Rumah Sakit Nasional
9	Program Pemenuhan Upaya Kesehatan Perorangan Dan Upaya	Terselenggaranya Integrasikan Sistem Informasi Kesehatan	Persentase Penerapan Sistem Informasi Kesehatan Terintegrasi	Pengembangan Sarana dan Prasarana Sistem Informasi Kesehatan Rumah Sakit	Pengembangan Sarana dan Prasarana Sistem Informasi Kesehatan Rumah Sakit	Pengembangan Sarana dan Prasarana Sistem Informasi Kesehatan Rumah Sakit	Pengembangan Sarana dan Prasarana Sistem Informasi Kesehatan Rumah Sakit	Pengembangan Sarana dan Prasarana Sistem Informasi Kesehatan Rumah Sakit

No	Program	Sasaran Strategi Bisnis	Indikator	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
10	Kesehatan Masyarakat			Penerapan Sistem e-RM (<i>Elektronic Medical Record</i>) layanan IGD, Rawat Jalan, Rawat Inap, Radiologi, Laboratorium, Farmasi sudah terintegrasi dengan BPJS Kesehatan dan Satu Sehat.	Penerapan Sistem Penunjang Radiologi, Farmasi sudah terintegrasi dengan Dinkes, BPJS Kesehatan dan Satu Sehat.	Penerapan Sistem Back office terintegrasi dan jaringan internet	Pemeliharaan sarpras komputer/ laptop layanan dan infrastruktur jaringan internet	Pemeliharaan sarpras komputer/ laptop layanan dan infrastruktur jaringan internet
	Program Pemenuhan Upaya Kesehatan Perorangan Dan Upaya Kesehatan Masyarakat	Mengoptimalkan strategi pemasaran rumah sakit melalui pengembangan dan penguatan kemitraan dengan perusahaan	Persentase Pelaksanaan Sistem Pelayanan Kesehatan Rujukan Perseorangan Sesuai Standar	Meningkatkan pemanfaatan layanan dan memperluas jaringan pelayanan kesehatan, rumah sakit melakukan penguatan kerja sama dengan berbagai pihak, antara lain dengan penyedia asuransi kesehatan non-BPJS, menjalin <i>networking</i> dengan FKTP di wilayah Kecamatan Koja, serta mengembangkan kemitraan dengan perusahaan dan	Meningkatkan pemanfaatan layanan dan memperluas jaringan pelayanan kesehatan, rumah sakit melakukan penguatan kerja sama dengan berbagai pihak, antara lain dengan penyedia asuransi kesehatan non-BPJS, menjalin <i>networking</i> dengan FKTP di wilayah Kecamatan Koja, serta mengembangkan kemitraan dengan perusahaan dan	Meningkatkan pemanfaatan layanan dan memperluas jaringan pelayanan kesehatan, rumah sakit melakukan penguatan kerja sama dengan berbagai pihak, antara lain dengan penyedia asuransi kesehatan non-BPJS, menjalin <i>networking</i> dengan FKTP di wilayah	Meningkatkan pemanfaatan layanan dan memperluas jaringan pelayanan kesehatan, rumah sakit melakukan penguatan kerja sama dengan berbagai pihak, antara lain dengan penyedia asuransi kesehatan non-BPJS, menjalin <i>networking</i> dengan FKTP di wilayah	Meningkatkan pemanfaatan layanan dan memperluas jaringan pelayanan kesehatan, rumah sakit melakukan penguatan kerja sama dengan berbagai pihak, antara lain dengan penyedia asuransi kesehatan non-BPJS, menjalin <i>networking</i> dengan FKTP di wilayah

No	Program	Sasaran Strategi Bisnis	Indikator	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
11	Peningkatan Pelayanan BLUD	Terwujudnya pertumbuhan pendapatan	Nilai Kinerja Badan Layanan Umum Daerah Bidang Kesehatan	mengembangkan kemitraan dengan perusahaan dan industri di sekitar rumah sakit. Pelayanan dan Penunjang Pelayanan BLUD Pendapatan RS 55.840.765.895	industri di sekitar rumah sakit. Pelayanan dan Penunjang Pelayanan BLUD Pendapatan RS 59.292.669.153	industri di sekitar rumah sakit. Pelayanan dan Penunjang Pelayanan BLUD Pendapatan RS 60.478.522.536	Kecamatan Koja, serta mengembangkan kemitraan dengan perusahaan dan industri di sekitar rumah sakit. Pelayanan dan Penunjang Pelayanan BLUD Pendapatan RS 61.688.092.987	Kecamatan Koja, serta mengembangkan kemitraan dengan perusahaan dan industri di sekitar rumah sakit. Pelayanan dan Penunjang Pelayanan BLUD Pendapatan RS 62.921.854.846

Tabel 3.2 Rencana Strategis

No	Kompetensi	Target Rencana Pemenuhan				
		2025	2026	2027	2028	2029
1	Jantung dan Pembuluh Darah	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar
2	Paru dan Pernafasan	Dasar	Madya	Madya	Madya	Madya
3	Ure Nefro	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar
4	Neonatus	Dasar	Madya	Madya	Madya	Madya
5	Neoplasma	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar

No	Kompetensi	Target Rencana Pemenuhan				
		2025	2026	2027	2028	2029
6	Ibu dan ginekologi	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar
7	Muscoloskeletal dan Jaringan lunak	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar
8	THT	Dasar	Madya	Madya	Madya	Madya
9	Mata	Dasar	Dasar	Madya	Madya	Madya
10	Kulit dan Penyakit kelamin	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar
11	Saraf/Neuroscience	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar
12	Infeksi dan parasit	Madya	Madya	Madya	Madya	Madya
13	Pencernaan dan Hepatobilier	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar
14	Hematologi	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Madya
15	Alergi imunologi dan rheumatologi	Madya	Madya	Madya	Madya	Madya
16	endokrin, nutrisi dan metabolik	Dasar	Madya	Madya	Madya	Madya
17	Jiwa	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar
18	gigi dan mulut	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar
19	Rehabilitasi	Tidak Kompeten	Dasar	Dasar	Dasar	Dasar

Tabel 3.3 Rencana Pemenuhan Kompetensi

Berdasarkan uraian kegiatan dan indikator dalam Rencana Strategis Bisnis (RSB) RSUD Tugu Koja Tahun 2025–2029, dapat disimpulkan bahwa seluruh program yang dirancang telah disusun secara sistematis, terarah, dan terukur guna

mendukung peningkatan kapasitas dan mutu pelayanan rumah sakit. Fokus kegiatan tidak hanya pada pengembangan sarana dan prasarana fisik, tetapi juga pada penguatan layanan unggulan, pemenuhan alat kesehatan sesuai standar, peningkatan kapasitas tempat tidur, serta pengembangan layanan rawat inap umum dan khusus. Selain itu, indikator yang ditetapkan menunjukkan komitmen terhadap pencapaian standar kelas rumah sakit, pemenuhan rasio tempat tidur terhadap jumlah penduduk, peningkatan kompetensi sumber daya manusia kesehatan melalui pelatihan berkelanjutan, serta pencapaian akreditasi nasional. Integrasi sistem informasi kesehatan dan penguatan tata kelola BLUD juga menjadi bagian penting dalam mendorong transparansi, efisiensi, dan pertumbuhan pendapatan rumah sakit secara berkelanjutan.

Dengan perencanaan kegiatan yang terstruktur dan indikator kinerja yang menjadi peta jalan strategis, RSUD Tugu Koja diharapkan mampu mewujudkan layanan kesehatan yang berkualitas, aman, modern dan berkelanjutan, sesuai dengan visi Pembangunan Kesehatan Provinsi DKI Jakarta dengan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan derajat kesehatan masyarakat di wilayah Jakarta Utara.

BAB IV

PENUTUP

Rencana Strategis Bisnis (RSB) Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja Tahun 2025–2029 merupakan dokumen perencanaan yang menjabarkan visi, misi, serta arah strategis rumah sakit dalam kurun waktu lima tahun ke depan. Dokumen ini menjadi landasan dalam penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) tahunan, serta menjadi acuan untuk pengukuran kinerja dan evaluasi pencapaian tujuan strategis rumah sakit.

Dengan mengusung visi " Menjadi Rumah Sakit Global yang Maju, Berkeadilan, Berdaya Saing, dan Berkelanjutan," Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja berkomitmen untuk terus meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, memperluas cakupan layanan, serta memperkuat daya saing di tingkat nasional maupun global.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja berada pada posisi Kuadran I yang menunjukkan kondisi internal yang kuat dan peluang eksternal yang besar. Posisi ini mendukung penerapan strategi agresif (growth-oriented strategy) yang berfokus pada pertumbuhan dan pengembangan layanan secara maksimal. Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja akan memanfaatkan seluruh potensi kekuatan internal yang dimiliki untuk merebut peluang, meningkatkan daya saing, dan memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, aman, dan berkelanjutan.

Seluruh sasaran strategis dalam RSB ini disusun berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard, dengan empat perspektif utama yaitu: Finansial, Pelanggan (Customer), Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learn & Growth). Sasaran strategis difokuskan pada peningkatan mutu pelayanan, pengembangan layanan unggulan, optimalisasi sarana dan prasarana, peningkatan kompetensi SDM, serta efisiensi anggaran dan peningkatan pendapatan rumah sakit.

Apabila dalam pelaksanaan Rencana Strategis Bisnis 2025–2029 terdapat tantangan atau kendala, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal, maka Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja akan melakukan evaluasi dan penyesuaian (review) terhadap dokumen RSB sesuai

dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan tetap relevan, adaptif, dan mampu mengakomodasi dinamika kebutuhan masyarakat serta perkembangan sistem pelayanan kesehatan.

Dengan pelaksanaan RSB yang terarah dan berorientasi pada pertumbuhan, Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja optimis mampu mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan dan menjadi rumah sakit daerah yang unggul, profesional, dan dipercaya masyarakat.

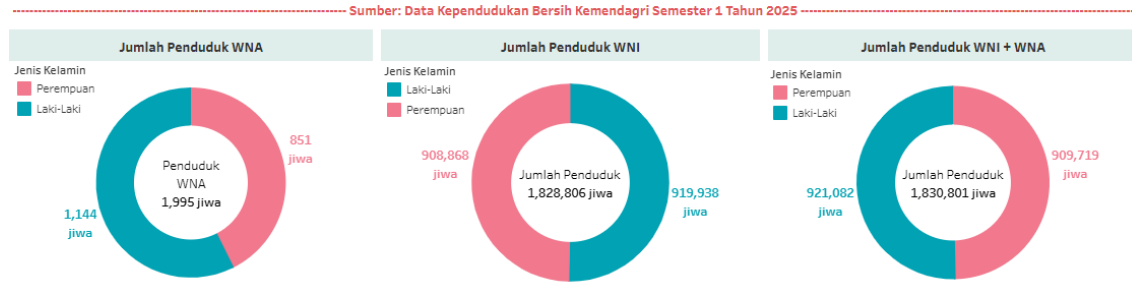
Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja

drg. Feurah Dihan B., MPH

NIP. 196805161994012004

LAMPIRAN

1. Analisa Lingkungan



Tabel. Jumlah Penduduk Menurut Kewarganegaraan Tahun 2025

Berdasarkan data kependudukan bersih Kemendagri, jumlah penduduk di wilayah Jakarta Utara pada semester 1 tahun 2025 dapat dirinci sebagai berikut:

Penduduk WNA (Warga Negara Asing)

- Total: 1.995 jiwa
- Laki-laki: 1.144 jiwa
- Perempuan: 851 jiwa

Komposisi WNA relatif sangat kecil dibandingkan dengan jumlah penduduk secara keseluruhan. Mayoritas WNA adalah laki-laki ($\pm 57.34\%$).

Penduduk WNI (Warga Negara Indonesia)

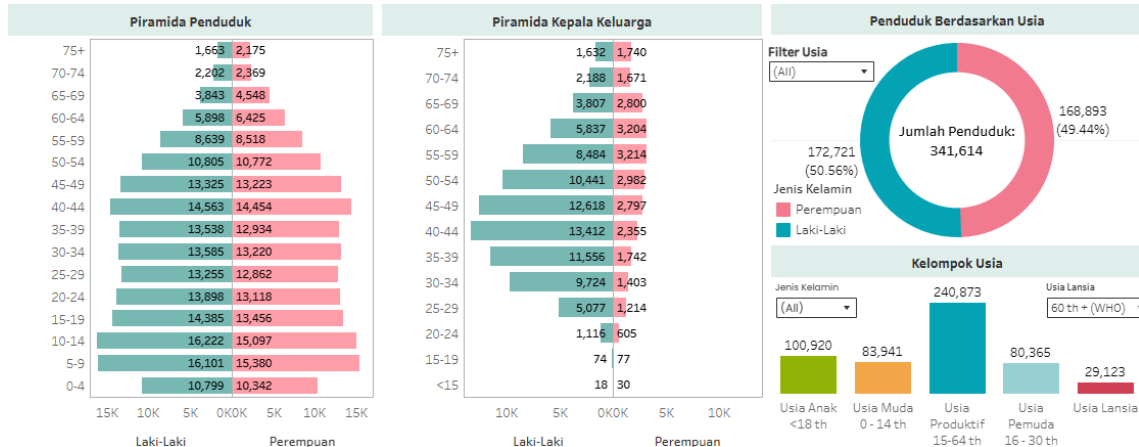
- Total: 1.828.806 jiwa
- Laki-laki: 919.938 jiwa
- Perempuan: 908.868 jiwa

Komposisi WNI relatif seimbang antara laki-laki dan perempuan, dengan laki-laki sedikit lebih banyak (selisih 11.070 jiwa).

Penduduk Total (WNI + WNA)

- Total: 1.830.801 jiwa
- Laki-laki: 921.082 jiwa
- Perempuan: 909.719 jiwa

Secara keseluruhan, jumlah penduduk Jakarta Utara hampir dua juta jiwa. Proporsi penduduk laki-laki lebih dominan dibandingkan perempuan dengan selisih 11.363 jiwa.



Tabel. Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Kecamatan Koja Tahun 2025

Jumlah total penduduk: 341.614 jiwa, Jenis kelamin:

- **Laki-laki: 172.721 jiwa (50,56%)**
- **Perempuan: 168.893 jiwa (49,44%)**

Komposisi laki-laki sedikit lebih banyak dari perempuan.

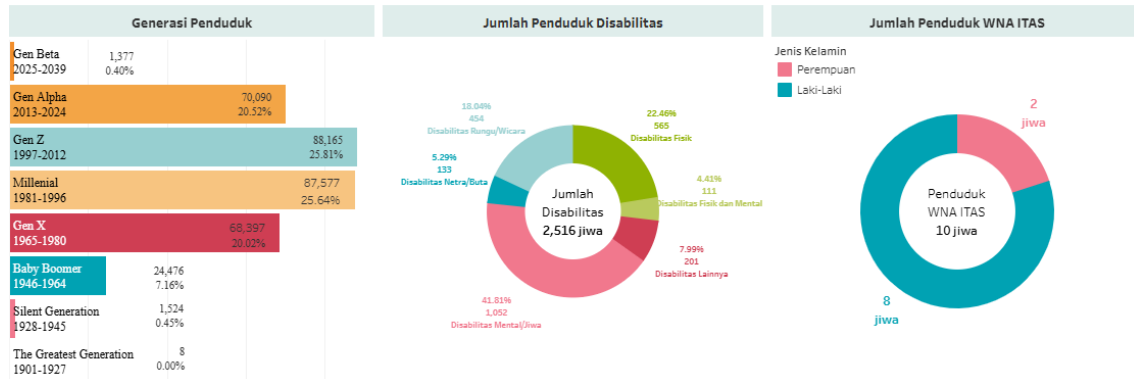
Distribusi usia:

- Populasi relatif merata pada rentang usia produktif (15–64 tahun).
- Usia anak (0–14 tahun) cukup besar, menandakan adanya potensi beban ketergantungan di masa mendatang.

Kelompok usia lanjut (60 tahun ke atas) cukup signifikan, sekitar 29.123 jiwa (8,52%), yang berpotensi meningkatkan kebutuhan layanan kesehatan dan sosial.

Kepala keluarga didominasi laki-laki, khususnya pada kelompok usia produktif (40–59 tahun). Jumlah kepala keluarga perempuan jauh lebih kecil, meskipun tetap ada, terutama pada usia 40-44 tahun ke atas. Hal ini mencerminkan norma sosial bahwa mayoritas rumah tangga dipimpin oleh laki-laki, namun terdapat peran signifikan perempuan sebagai kepala keluarga, kemungkinan akibat faktor janda/cerai atau perempuan mandiri.

Jakarta Utara memiliki struktur penduduk yang seimbang antara laki-laki dan perempuan, dengan dominasi usia produktif. Bonus demografi terlihat jelas: hampir 70,51% penduduk berada di usia produktif. Ini bisa menjadi kekuatan ekonomi daerah jika dikelola dengan baik.



Tabel. Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Kecamatan Koja Tahun 2025

Jakarta Utara didominasi oleh Gen Z dan Milenial ($\pm 25\%$ dari total penduduk). Hal ini menunjukkan bahwa struktur penduduk relatif muda, dengan dominasi usia produktif dan konsumtif yang berpotensi mendorong pertumbuhan ekonomi. Tantangan terbesar adalah disabilitas mental/jiwa, hampir 41,81% dari total penyandang disabilitas. Hal ini menandakan kebutuhan mendesak akan layanan kesehatan jiwa, fasilitas rehabilitasi, dan dukungan sosial. Mayoritas pemegang ITAS adalah laki-laki, kemungkinan besar karena faktor pekerjaan (ekspatriat, pekerja profesional, atau tenaga kerja asing). Perempuan WNA relatif lebih sedikit, yang bisa jadi mayoritas adalah keluarga dari WNA laki-laki atau pekerja di sektor tertentu.

2. Dukungan Pemerintah

Dukungan Pemerintah dapat dilihat dari besarnya Anggaran Pemerintah untuk membiayai kesehatan. Pembiayaan program dan kegiatan kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja diperoleh dari berbagai sumber diantaranya APBD dan BLUD. Berdasarkan hasil rekapitulasi anggaran APBD dari Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

TAHUN	APBD		%	BLUD		%
	Target	Realisasi		Target	Realisasi	
2020	24.822.830.313	23.718.181.144	95,55%	35.000.000.000	33.205.357.414	94,87%
2021	39.067.179.337	33.434.835.350	85,58%	56.400.000.000	49.172.602.006	87,19%
2022	15.679.602.448	15.619.593.194	99,62%	70.000.000.000	67.010.010.677	95,73%
2023	13.559.722.717	13.187.483.021	97,25%	86.100.000.000	83.625.095.748	97,13%
2024	18.165.161.925	17.541.407.768	96,57%	79.500.000.000	74.046.833.614	93,14%

Tabel. Berdasarkan Sumber Anggaran Tahun 2020 – 2024

Sumber : Diolah dari Laporan Keuangan RSUD Tugu Koja

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap tahunnya RSUD Tugu Koja mendapatkan anggaran dari pemerintah daerah provinsi DKI Jakarta meskipun Sebagian besar pembiayaan operasional Rumah Sakit Umum Daerah Tugu Koja diperoleh dari pendapatan BLUD. Hal ini merupakan sebagai bentuk dukungan pemerintah untuk menjamin dan meningkatkan pelayanan Kesehatan bagi masyarakat.

3. Kondisi Keuangan (Pendapatan, Belanja, Rasio)

Tahun	Pendapatan		%
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	
2020	33.459.378.863	53.053.173.373	158,56%
2021	35.011.562.910	100.369.276.530	286,67%
2022	50.000.000.000	54.319.611.580	108,64%
2023	40.100.000.000	57.151.746.173	142,52%
2024	59.973.349.575	63.179.417.294	105,35%

Tabel. Pendapatan RSUD Tugu Koja Tahun 2020 – 2024

Sumber: Laporan Keuangan RSUD Tugu Koja (diolah)

Dari tabel di atas terlihat bahwa secara angka pendapatan BLUD terus meningkat dari tahun ke tahun, yaitu dari Rp 53,053,173,373 pada 2020 menjadi Rp 63,179,417,294 pada 2024. Hal ini menunjukkan kinerja rumah sakit dalam menghasilkan pendapatan mandiri cukup positif dan cenderung mengalami pertumbuhan. Kenaikan yang signifikan terjadi pada tahun 2021 Rp 100,369,276,530 dikarenakan adanya pandemi covid.

4. Kinerja Aspek Pelayanan

Uraian	Satuan	Realisasi 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029
IGD	Kunjungan	26,179	26,964	27,773	28,606	29,464
Rawat Jalan	Kunjungan	105,549	108,715	111,976	115,335	118,795
Rawat Inap	Hari Rawat	28,812	29,676	30,566	31,483	32,427
Rehabilitasi	Kunjungan	23,953	24,672	25,412	26,174	26,959
Tindakan dan Operasi	Tindakan	2,196	2,262	2,33	2,4	2,472
Laboratorium	Pemeriksaan	142,253	146,521	150,917	155,445	160,108
Radiologi	Pemeriksaan	15,415	15,877	16,353	16,844	17,349
Farmasi	Resep	186,811	192,415	198,187	204,133	210,257
TT	Bed	101				
BOR	Hari	80%	80%	80%	80%	80%
AVLOS	Hari	3	3	3	3	3
TOI	Kali	2	2	2	2	2
BTO	Kali	45	45	45	45	45
GDR	per seribu kehidupan	25/1000	25/1000	25/1000	25/1000	25/1000
NDR	per seribu kehidupan	45/1000	45/1000	45/1000	45/1000	45/1000

Tabel. Kinerja Aspek Pelayanan

5. Proyeksi Kebutuhan SDM 2025-2029

No	Jabatan	2025			2026			2027			2028			2029		
		ASN	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total
A	Tenaga Medik Dasar															
1	Dokter Umum	6	12	18	6	12	18	6	12	18	6	12	18	6	12	18
2	Dokter Gigi Umum	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
B	Tenaga Medik Spesialis Dasar															
1	Dokter Spesialis Obstetri dan Ginekologi	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
2	Dokter Spesialis Bedah Umum	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
3	Dokter Spesialis Penyakit Dalam	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3
4	Dokter Spesialis Anak	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
C	Tenaga Spesialis Penunjang															
1	Dokter Spesialis Anestesi	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
2	Dokter Spesialis Radiologi	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
3	Dokter Spesialis Patologi Klinik	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
4	Dokter Spesialis Patologi Anatomi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Dokter Spesialis Rehabilitasi Medik	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
D	Tenaga Spesialis Lain-Lain															
1	Dokter Spesialis Bedah Syaraf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Dokter Spesialis Mata	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
3	Dokter Spesialis THT-KL	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2

No	Jabatan	2025			2026			2027			2028			2029		
		ASN	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total
4	Dokter Spesialis Saraf	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
5	Dokter Spesialis Jantung Dan Pembuluh Darah	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
6	Dokter Spesialis Kulit Dan Kelamin	0	2	2	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
7	Dokter Spesialis Kedokteran Jiwa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Dokter Spesialis Paru	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
9	Dokter Spesialis Orthopedi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Dokter Spesialis Urologi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Dokter Spesialis Bedah Digestive	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Dokter Spesialis Konservasi Gigi	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
13	Dokter Spesialis Gizi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Dokter Spesialis Ilmu Kesehatan Fisik Dan Rehabilitasi Konsultan Geriatric	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Dokter Spesialis Akupuntur	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1
16	Dokter Spesialis Bedah Urologi	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1
17	Dokter Spesialis Bedah Orthopedi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
E	Tenaga Keperawatan															
1	Perawat	12	75	87	12	78	90	12	83	95	12	83	95	12	83	95
2	Perawat Gigi	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
3	Penata Anastesi	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1

No	Jabatan	2025			2026			2027			2028			2029		
		ASN	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total
4	Asisten Penata Anastesi	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3
5	Bidan	6	18	24	6	18	24	6	18	24	6	18	24	6	18	24
6	Teknik Kardiovaskuler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Refraksi Optisi	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
F	Tenaga Penunjang Medis															
1	Apoteker	2	6	8	2	6	8	2	6	8	2	6	8	2	6	8
2	Asisten Apoteker	1	9	10	1	9	10	1	9	10	1	9	10	1	9	10
3	Fisikawan Medis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Radiografer	2	5	7	2	5	7	2	5	7	2	5	7	2	5	7
5	Radioterapis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Analisis Kesehatan	0	11	11	0	11	11	0	11	11	0	11	11	0	11	11
7	Gizi	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
8	Fisioterapi	1	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
9	Okupasi Terapi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Terapis Wicara	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1
11	Psikologi Klinis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	K3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
13	Kesehatan Lingkungan	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
14	Rekam Medis	2	5	7	2	5	7	2	5	7	2	5	7	2	5	7

No	Jabatan	2025			2026			2027			2028			2029		
		ASN	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total	PNS	NON PNS	Total
15	Teknisi Elektromedis	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
16	Juru Masak	0	6	6	0	6	6	0	6	6	0	6	6	0	6	6
17	Juru Mudi	0	4	4	0	5	5	0	5	5	0	5	5	0	5	5
18	Laundry	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
19	CSSD	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
20	Petugas IPSRS	0	3	3	0	3	3	0	5	5	0	5	5	0	5	5
21	Pengadministrasi Perkantoran Dan Keuangan	7	35	42	7	35	42	7	37	44	7	37	44	7	37	44
22	Keamanan Kantor	0	26	26	0	24	24	0	24	24	0	24	24	0	24	24
23	Kebersihan Kantor	0	36	36	0	36	36	0	36	36	0	36	36	0	36	36
24	Tenaga Admin	0	0	0	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3
25	Tenaga Mekanikal Elektrikal	0	0	0	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2
	TOTAL	45	296	341	45	301	346	45	306	351	45	306	351	45	306	351

Tabel. Proyeksi Kebutuhan SDM

6. Target Kinerja Keselamatan Pasien

No	Indikator	Target RSB 2025-2029				
		2025	2026	2027	2028	2029
1	Kepatuhan identifikasi pasien dengan benar	100%	100%	100%	100%	100%
2	Ketepatan proses komunikasi efektif	100%	100%	100%	100%	100%
3	Kepatuhan pemberian label Obat High Alert di Farmasi	100%	100%	100%	100%	100%
4	Kepatuhan pelaksanaan site marking pada pasien yang akan dilakukan tindakan operasi	100%	100%	100%	100%	100%
5	Kepatuhan melakukan kebersihan tangan dengan metode enam langkah dan lima momen	85%	85%	85%	85%	85%
6	Mengurangi risiko cedera karena pasien jatuh di rumah sakit	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel. Target Kinerja Keselamatan Pasien

7. Target Kinerja Keuangan

KETERANGAN	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	TARGET 2029
COST RECOVERY RATE	> 50%	> 56%	> 57%	> 58%	> 59%

Tabel. Target Kinerja Keuangan

8. Target Kinerja Mutu

No	Indikator	Target RSB 2025-2029				
		2025	2026	2027	2028	2029
1	Kepatuhan Kebersihan Tangan	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%
2	Kepatuhan Penggunaan APD	100%	100%	100%	100%	100%
3	Kepatuhan Identifikasi Pasien	100%	100%	100%	100%	100%
4	Waktu tanggap Operasi Seksio Sasare Emergensi	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
5	Waktu Tunggu Rawat Jalan	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
6	Penundaan Operasi Elektif	≤ 5%	≤ 5%	≤ 5%	≤ 5%	≤ 5%
7	Kepatuhan Waktu Visite Dokter	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
8	Pelaporan Hasil Kritis Laboratorium	100%	100%	100%	100%	100%
9	Kepatuhan Penggunaan Formularium Nasional	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
10	Kepatuhan terhadap Alur Klinis (Clinical Pathway)	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
11	Kepatuhan Upaya Pencegahan Risiko Pasien Jatuh	100%	100%	100%	100%	100%
12	Kecepatan Waktu Tanggap Komplain	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
13	Kepuasan Pasien	≥ 76.61%	≥ 76.61%	≥ 76.61%	≥ 76.61%	≥ 76.61%

Tabel. Target Kinerja Mutu

9. Target Pendapatan

Kode Rekening	Uraian	Target Pendapatan dan SiLPA				
		2025	2026	2027	2028	2029
4.1.02.01.01.0005	Retribusi Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah	2.412.270.000	3.197.194.500	3.261.138.390	3.326.361.158	3.392.888.381
4.1.04.16.02.0001	Pendapatan BLUD dari Jasa Layanan	53.163.125.800	55.887.574.653	57.005.326.146	58.145.432.669	59.308.341.322
4.1.04.16.04.0001	Pendapatan BLUD dari Hasil Kerja Sama dengan Pihak Lain	120.000.000	122.400.000	124.848.000	127.344.960	129.891.859
4.1.04.16.06.0001	Pendapatan BLUD dari Jasa Giro	145.370.095	85.500.000	87.210.000	88.954.200	90.733.284
	JUMLAH	55.840.765.895	59.292.669.153	60.478.522.536	61.688.092.987	62.921.854.846
6.1.01.08.01.0001	Sisa Lebih Perhitungan Anggaran BLUD	8.659.234.105	6.773.754.821	6.000.000.000	6.000.000.000	6.000.000.000
	TOTAL	64.500.000.000	66.066.423.974	66.478.522.536	67.688.092.987	68.921.854.846

Tabel. Target Pendapatan

10. Perkembangan Cost Recovery Rate

Cost Recovery Rate (CRR) adalah rasio yang menunjukkan seberapa banyak belanja operasional rumah sakit dibiayai dari pendapatan fungsional (BLUD) rumah sakit.

NO	KATEGORI	2020	2021	2022	2023	2024
1	Pendapatan BLUD	53.053.173.373	100.369.276.530	54.319.611.580	57.151.746.173	63.179.417.294
2	Biaya Operasional BLUD	23.718.181.144	33.434.835.350	67.010.010.677	83.625.095.748	74.046.833.614
3	Biaya Operasional APBD	33.205.357.414	49.172.602.006	67.010.010.677	83.625.095.748	74.046.833.614
4	Biaya Investasi BLUD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Biaya Investasi APBD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Total Biaya Operasional (2+3)	56.923.538.558	82.607.437.356	82.629.603.871	96.812.578.769	91.588.241.382
7	Total Biaya Operasional dan Biaya Investasi (2+3+4+5)	56.923.538.558	82.607.437.356	82.629.603.871	96.812.578.769	91.588.241.382
Cost Recovery (1/6 x 100%)		93,20%	121,50%	65,74%	59,03%	68,98%

Tabel. Perkembangan Cost Recovery Rate RSUD Tugu Koja Tahun 2020-2024

Sumber: Laporan Keuangan RSUD Tugu Koja (diolah)