



**ANALISIS STRATEGI BISNIS UNIT DAN
PENGUKURAN KINERJA DENGAN KONSEP
BALANCED SCORECARD
(UNIT RADIOLOGI RS.PONDOK INDAH)**

KARYA AKHIR

Oleh:

BUDI PRAYOGI

55105110079

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

2007



**ANALISIS STRATEGI BISNIS UNIT DAN
PENGUKURAN KINERJA DENGAN KONSEP
BALANCED SCORECARD
(UNIT RADIOLOGI RS.PONDOK INDAH)**

KARYA AKHIR
Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Pascasarjana Program Magister Manajemen

Oleh:
BUDI PRAYOGI
55105110079

UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

2007

PENGESAHAN KARYA AKHIR

Judul : Analisis Strategi Bisnis Unit dan Pengukuran Kinerja dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Unit Radiologi RS.Pondok Indah)

Bentuk Karya Akhir : Perencanaan Strategis

Nama : Budi Prayogi

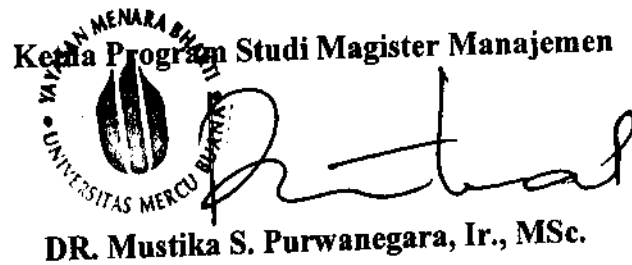
N I M : 55105110079

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : September 2007

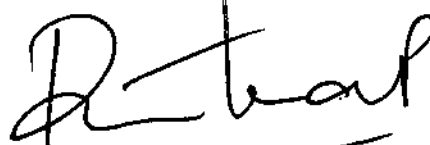
Mengesahkan

Ketua Program Studi Magister Manajemen



DR. Mustika S. Purwanegara, Ir., MSc.

Pembimbing Utama



DR. Mustika S. Purwanegara, Ir., MSc.

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam tesis ini:

Judul : Analisis Strategi Bisnis Unit dan Pengukuran Kinerja Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Unit Radiologi Rumah Sakit Pondok Indah).

Nama : Budi Prayogi

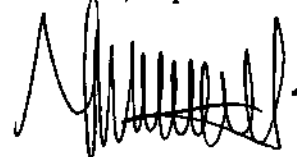
NIM : 55105110079

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, September 2007



Budi Prayogi

**Analisis Strategi Bisnis Unit dan Pengukuran Kinerja Dengan Konsep
Balanced Scorecard
(Unit Radiologi Rumah Sakit Pondok Indah)**

Budi Prayogi (55105110079)
Jurusan Magister Management
Universitas Mercubuana Jakarta, 2007
Pembimbing : DR. Mustika S. Purwanegara, Ir., Msc

ABSTRAK

Masalah yang ada di Unit Radiologi RS.Pondok Indah adalah pertama: Rendahnya jumlah pasien yang dilayani dibandingkan dengan ketersediaan alat dan SDM yang ada. Kedua: Rendahnya utilisasi peralatan yang belum sesuai dengan target yang ditetapkan. Ketiga: Rendahnya jumlah pasien secara umum, khususnya pasien dari luar (15%). Keempat: Adanya fluktuasi pendapatan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan riset *eksploratory*, yaitu menggunakan informasi hasil wawancara mendalam, data unit Radiologi dan studi literatur sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk langkah strategik. Penelitian ini bersifat studi kasus(spesifik) hanya untuk pemecahan masalah di Unit Radiologi RS.Pondok Indah. Analisa data menggunakan reject rate film analysis, matrik EFE dan IFE, serta analisa SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan pengelolaan RS.Pondok Indah semakin banyak perubahan setelah adanya akreditasi 16 bidang pelayanan medik dan penerapan *balance scorecard*, yaitu ditandai dengan penggunaan konsultan, pendekatan perencanaan panjang dengan *balance scorecard* dan penambahan visi dan misi RS yaitu penambahan statemen keselamatan dan kesehatan kerja. Faktor pemasaran internal dan pemasaran eksternal kurang begitu berdampak terhadap jumlah pasien Radiologi.

Tingkat penolakan film selama bulan April hingga Juni 2007 menunjukkan jumlah penolakan yang semakin meningkat hingga tingkat penolakan pada bula Juni sebesar 2 %. Faktor terbesar kegagalan foto disebabkan oleh pergerakan pasien, kesalahan posisi pemotretan serta pesawat Radiologi. Target perencanaan tahun 2007 untuk utilisasi alat rata-rata sebesar 32,2 % dari kapasitas maksimal alat dan target net income 30 % per bulan dari tahun sebelumnya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain adalah: Masih belum optimalnya pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya peralatan di Unit Radiologi. Masih rendahnya tingkat utilisasi peralatan Radiologi, khususnya untuk alat pemeriksaan khusus. Hasil analisa EFE dan IFE menunjukkan keberadaan unit Radiologi mempunyai strategi yang baik untuk mengantisipasi faktor *eksternal*, namun belum optimal dalam memanfaatkan aspek *internal*. Perencanaan unit Radiologi untuk tahun 2008-2012 harus memberikan penekanan untuk perspektif *people* dan *process* pada pendekatan *balanced scorecard*.

Kata Kunci : strategi bisnis, *Balanced Scorecard*

**Unit Business Strategy Analysis and Performance Measurement With
Balanced Scorecard Theory
(Radiologi Pondok Indah Hospital Jakarta)**

Budi Prayogi (55105110079)
Master of Management Program
Universitas Mercubuana Jakarta, 2007
Thesis Advisor : DR. Mustika S. Purwanegara, Ir., Msc

ABSTRACT

The problems on the department of Radiology in Pondok Indah Hospital Jakarta are: First: The lower number of patients compare with the x-ray machines and human resources for Radiographers and Radiologist. Second: The lower of x-ray machine utilities under target with the establish standard procedures. Third: The lower number of patients, especially from out patients (15%). Fourth: The fluctuation of the revenue.

The research was done with research design of eksploratory. The research using indepth interview result, department of Radiology source and literature study for the decision making for strategic planning. This research is the kind of cases study only for solves the problems in department of Radiology in Pondok Indah Hospital Jakarta. The analysis of research using reject rate film analysis, metric of evaluation factors external and evaluation factors internal, and SWOT analysis.

The result of the research appointing same kinds are the managing of Pondok Indah any same changes because imfact from acreditation 16 medical service and balanced scorecard implemented, this impact indicating with using consultant and using *balanced scorecard* for strategic planning, changes of vision and mission added safety and healthy work. The factor internal marketing and external marketing do not have impact on number of Radiological patient. This problems indicating with the lower of Radiology income.

Degrees of reject rate rate film since April until June 2007 appointing any decrease of number film reject, and number reject on June 2007 until 2 %. The biggest factor film reject courses moving patient, false of patient position and x-ray machines. The planning target in 2007 years, that average utilities of Radiologic machines 32,2 % from maximum capacity and target for net income 30 % from monthly income.

The conclusions of this research are: still do not optimally of empowering of human resources and machine resources, especially special procedures Radiology machine. The result of the metric of evaluation factors external and evaluation factors internal showing the Radiological condition is good to anticipated external factors, but still do not optimal to empowerment from internal resources. The planning department Radiology for 2008 until 2012 years have to stressing on people perspectives and process in balanced scorecard method.

Key words: business strategy, *Balanced Scorecard*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Illahi Rabbi karena atas petunjuk dan karunia-Nya saya dilimpahi kemudahan dan kemampuan untuk mampu menyelesaikan tesis magister ini guna menyelesaikan pendidikan S2 saya di Jurusan Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta. Tulisan ini saya pilih dilatarbelakangi oleh minat saya untuk mempelajari strategi bisnis unit di bidang *Rumah Sakit* khususnya unit Radiologi.

Dengan segala kemampuan dan keterbatasan dalam proses pembuatan tulisan ini, saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan saya atas bimbingan, bantuan, arahan serta dorongan dan waktu yang diluangkan oleh :

1. Ibu DR. Mustika S. Purwanegara, Ir., Msc. selaku pembimbing yang dengan rendah hati senantiasa menyediakan waktu dan ilmunya untuk mengarahkan dan membimbing.
2. Bapak Ir. Dana Santoso, M.Eng.Sc., Ph.d, sebagai Direktur Program MM Universitas Mercu Buana Jakarta beserta segenap staf pengajar atas bekal ilmu pengetahuan dan wawasan berpikir saya terhadap dunia usaha.
3. Ibu dan Bapak saya yang sangat saya cintai yang telah mengikhhlaskan doa restu, materiil, dukungan dan perhatian yang tiada terbatas untuk kebahagiaan dan kelulusan pendidikan saya, dua orang saudara perempuan saya, teh Dini dan Ica, yang selalu menyediakan konsumsi tatkala saya menyelesaikan tesis, thanks my sister. Serta Fikri dan Vira, dua keponakanku yang lucu-lucu, yang membuatku bersemangat untuk menyelesaikan tesis ini.

4. Bapak dr. Hermansyur Kartowisastro, sebagai Direktur Utama RSPI dan dr. Taufik Santoso, sebagai manager Support Service yang telah mengijinkan saya dan meluangkan waktu serta memberikan banyak masukan bagi penulisan tugas akhir ini.
5. Bapak Pambudi R, sebagai kepala unit Audit RSPI, yang telah memberikan dukungan atas penelitian yang saya lakukan.
6. Bapak Puji Priyono sebagai Kepala Unit Radiologi dan Bapak Anton selaku Marketing Manager RSPI atas masukan, data dan waktu yang diberikan.
7. Ibu Bertha ginting selaku bagian perijinan penelitian atas perhatian, dukungan dan waktu yang diberikan.
8. Segenap staf unit Radiologi RSPI yang telah memberikan senyum, gosip, ceria dan bantuan data kepada saya, dari meja depan hingga ruangan belakang.
Thanks Guys!!
9. Rekan-rekan kerja yang telah membantu saya dalam penulisan ini, mulai dari Pak Yuswar, Pak Angkat, Pak Bagus, Pak Adi, Ibu Eka, Ibu Mundiah, Ibu Yani, Ibu Cucut, Ibu Tuti , Bapak Rustam dan lainnya
10. Segenap staf sekretariat MM Universitas Mercubuana Jakarta yang dengan senyun dan kebaikannya selalu membantu Kami bila ada masalah, mulai dari Ibu Yuni dan lainnya.
11. *Gengsta* Angkatan 6 yang ajaib, kompak, lucu, nyebelin, untuk semua kebahagiaan, kebersamaan, intrik, gosip (yang penting maupun jorok!), persaingan, ilmu dan pengetahuannya.

12. Sahabat-sahabat saya yang memberikan semangat dalam menyelesaikan tesis ini, mulai dari Bapak Hasyim, Anto, Nugraha, Pak Jauhari, Sekti, Sri, Risma, Dewi, dan yang lainnya.
13. Kosan Komplek PU Lebak Bulus buat kehangatan, kebersamaan, dukungan, keceriaan dan fasilitas...*we can't make it without u guys!*
14. Berbagai pihak yang tidak mungkin saya sebutkan satu per satu atas bantuan, dukungan dan dorongan kepada saya.

Saya telah memberikan seluruh daya upaya dalam penyelesaian tulisan ini. Semoga berguna bagi kemajuan saya dan semua pihak yang berkepentingan. saya memohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kekurangan yang ada. Kritik dan saran yang membangun akan saya terima dengan lapang dada bagi perkembangan ilmu saya di masa yang akan datang. Atas perhatian anda semua, saya mengucapkan terima kasih.

Jakarta, September 2007

Budi Prayogi

DAFTAR ISI

ABSTRAK	Hal iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian	8
1.5 Sistematika Penelitian	8
BAB II DESKRIPSI RUMAH SAKIT	
2.1 Sejarah Rumah Sakit	11
2.2 Visi, Misi, Falsafah, Tujuan dan Motto RSPI	14
2.2.1 Visi	14
2.2.2 Misi	14
2.2.3 Falsafah	15
2.2.4 Tujuan RSPI	15
2.2.5 Motto RSPI	15
2.3 Master Plan Rumah Sakit Pondok Indah	16
2.4 Struktur Organisasi	18
2.5 Fasilitas dan Pelayanan Rumah Sakit Pondok Indah	23
2.5.1 Unit Penunjang	33
2.5.2 Unit Produksi	37
2.6 Sumber Daya Manusia	39
2.7 Proses Bisnis	43
2.8 Tantangan Bisnis	45
2.9 Gambaran Umum Unit Pelayanan Radiologi Rumah Sakit Pondok Indah	46
2.9.1 Visi	47
2.9.2 Misi	47
2.9.3 Falsafah	48
2.9.4 Tujuan	49
2.9.5 Struktur Organisasi Unit Radiologi	55
2.9.6 Pelayanan dan Fasilitas	59
2.9.7 Sertifikasi	

2.9.8	Jam Pelayanan	60
2.9.9	Tata Letak Radiologi	60
2.10	Gambaran Umum Unit Marketing, PR dan Customer Service RSPI	60
2.10.1	Sekilas Gambaran Umum PR dan Customer Services RSPI	61
2.10.2	Gambaran Khusus Unit Marketing RS Pondok Indah	64
2.10.3	Visi	64
2.10.4	Misi	64
2.10.5	Tujuan	64
2.10.6	Ketenagaan di Unit Marketing RSPI	65
2.10.7	Uraian tugas Marketing RSPI	65
2.10.8	Fasilitas di Ruang Marketing	66
2.10.9	Standard Pelaksanaan Kegiatan di Unit Marketing	66
2.10.10	Strategi Pemasaran Unit Marketing RSPI	67
2.10.11	Target unit Marketing	68
2.10.12	Sasaran mutu unit Marketing	69
2.10.13	Program kegiatan Unit Marketing	69
2.10.14	Produk yang dihasilkan di Unit <i>Marketing</i> RSPI	70
2.10.15	Daftar Leaflet RSPI tahun 2006 – 2007	71
2.10.16	Proses bisnis unit Pemasaran	73
BAB III KONSEP STRATEGI		
3.1	Studi Pendahuluan	86
3.2	Rerangka Pemikiran	86
3.3	Definisi Operasional	91
3.3.1	Lingkungan Eksternal	91
3.3.2	Lingkungan Internal	92
3.3.3	Analisa Kondisi Unit Radiologi	94
3.4	Tinjaun Pustaka	95
3.4.1	Rumah Sakit	95
3.4.2	Manajemen Radiologi	97
3.4.3	Konsep Umum Strategi	104
3.4.4	Manfaat Strategi	106
3.4.5	Konsep Strategi Bisnis	108
3.4.6	Misi Bisnis	109
3.4.7	Analisa Faktor Strategi	110
3.4.8	Pendekatan-Pendekatan Strategi	114
3.4.9	Kompetensi Inti Perusahaan	116
3.4.10	<i>Key Succes Factors</i>	116
3.4.11	Analisa SWOT	116
3.4.12	Alternatif Strategi	117
3.4.13	Pemasaran	118
3.4.14	Unsur-unsur Utama Pemasaran	118

3.4.15	Definisi Pengukuran Kinerja	120
3.4.16	Tujuan Pengukuran Kinerja	120
3.4.17	Pengukuran Kinerja Berdasarkan Konsep Tradisional	121
3.4.18	<i>Balanced Scorecard</i>	122
3.4.19	Penentuan Tujuan (<i>Objective</i>) dan Target Perspektif	138
3.4.20	Tahapan Membangun Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	140

BAB IV PENDEKATAN PERENCANAAN STRATEGI

4.1	Rancangan Penelitian	143
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	143
4.3	Sumber Informasi Penelitian	144
4.4	Pengumpulan Data	146
4.5	Pengolahan Data	149
4.6	Analisa Data	149
4.7	Instrumen Penelitian	153
4.8	Hasil Analisa Data	154
4.9	Penyajian Data	154

BAB V ANALISA DATA

5.1	Kondisi Lingkungan Eksternal	155
5.1.1	Kondisi Politik dan Kebijakan	156
5.1.2	Kondisi Ekonomi	158
5.1.3	Perkembangan Teknologi Radiologi	159
5.1.4	Kondisi Sosial Masyarakat	161
5.1.5	Pelayanan Radiologi di sekitar RS Pondok Indah	162
5.1.6	Kondisi Pemasok dari Eksternal RSPII untuk unit Radiologi	163
5.2	Kondisi Lingkungan Internal	164
5.2.1	Visi dan Misi RS Pondok Indah	164
5.2.2	Rencana Jangka Panjang RS Pondok Indah	168
5.2.3	Rencana Tahunan Unit Radiologi RS Pondok Indah	171
5.2.4	Administrasi Umum Unit Radiologi	175
5.2.5	Keuangan Unit Radiologi	180
5.2.6	Peralatan Radiologi	183
5.2.7	Gedung dan Lingkungan	183
5.2.8	Pemasaran <i>Internal</i>	184
5.2.9	Pemasaran <i>Eksternal</i>	185
5.2.10	Kepuasan Pelanggan	186
5.2.11	Pelayanan Radiologi	192
5.2.12	Penolakan Film Radiologi (<i>Reject rate film</i>)	215
5.2.13	Sumber Daya Manusia (SDM)	217
5.2.14	Manajemen Mutu	219
5.3	Analisa Kondisi Unit Radiologi	225
5.3.1	Faktor Sukses Internal dan Eksternal	226

5.3.2	Analisa Penolakan film Radiologi (<i>reject rate film analysis</i>)	229
5.3.3	Matrik <i>External Factors Evaluation</i> (EFE) dan <i>Internal Factors Evaluation</i> (IFE).	230
5.3.4	Analisa SWOT Unit Radiologi	241
BAB VI RENCANA STRATEGI		
6.1	Keterbatasan Penelitian	247
6.2	Pembahasan Analisa Lingkungan	247
6.2.1	Pembahasan Faktor-Faktor Peluang	248
6.2.2	Pembahasan Faktor-Faktor Ancaman	251
6.2.3	Pembahasan Faktor-Faktor Kekuatan	255
6.2.4	Pembahasan Faktor-Faktor Kelemahan	259
6.3	Pembahasan Hasil Analisa Kondisi Unit Radiologi	262
6.3.1	Pembahasan Analisa EFE dan IFE	263
6.3.2	Pembahasan Hasil Analisa SWOT	264
6.4	Pembahasan Rencana Strategi Hasil Analisa Unit Radiologi	264
6.5	Hubungan Antara Strategi tingkat RS dengan Strategi Unit Radiologi	269
6.6	Pengembangan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Perencanaan Strategi Operasional Unit Radiologi	271
6.6.1	Strategi Operasional Perspektif Pembelajar dan Pertumbuhan	274
6.6.2	Strategi Operasional Perspektif Proses	279
6.6.3	Strategi Operasional Perspektif Produk	284
6.6.4	Strategi Operasional Perspektif Profit	287
BAB VII REKOMENDASI BAGI MANAJEMEN		
7.1	Rekomendasi Bagi Manajemen	290
7.1.1	Kesimpulan	291
7.1.2	Rekomendasi	292
DAFTAR PUSTAKA		293
LAMPIRAN		293
RIWAYAT HIDUP		343

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Data Pelayanan Penunjang Medis-Unit Radiologi	3
Tabel 1.2 Komposisi Asal Pasien Radiologi	4
Tabel 1.3 Pendapatan Unit Radiologi	4
Tabel 1.4 Pendapatan Unit Radiologi	4
Tabel 1.5 Pendapatan masing-masing Layanan Unit Radiologi	5
Tabel 2.1 Daftar Kelas Rawat Inap Rumah Sakit Pondok Indah	28
Tabel 2.2 Daftar Ruang Perawatan Intensif Rumah Sakit Pondok Indah	29
Tabel 2.3 Kegunaan dan Fungsi Setiap Lantai	32
Tabel 2.4 Jumlah Tenaga Medis Rumah Sakit Pondok Indah Periode tahun 2006	39
Tabel 2.5 Jumlah dan Distribusi Seluruh Karyawan RSPI Per 26 Februari 2007	41
Tabel 2.6 Jumlah Karyawan RSPI Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2006	42
Tabel 2.7 Alur Proses RS.Pondok Indah	43
Tabel 2.8 Posisi Keuangan tahun 2006	45
Tabel 2.9 Sasaran Mutu dan Target Unit Marketing tahun 2006-2007	69
Tabel 2.10 Alur Pembuatan Kontrak Kerja dengan Persahaan Pelanggan	74
Tabel 2.11 Alur Pembuatan dan Pengembangan Produk Baru	77
Tabel 2.12 Alur Permohonan Sponsorship Seminar/Kegiatan RSPI	80
Tabel 2.13 Alur Penanganan Keluhan Pasien	82
Tabel 2.14 Alur Survei Kepuasan Pelanggan	84
Tabel 3.2 Penjabaran Strategi ke dalam objective, targets, dan strategic	140
Tabel 4.1 Matrik hubungan antara topik wawancara dengan narasumber (Responden)	148

	Hal
Tabel 5.1 Struktur ekonomi Jakarta Selatan	158
Tabel 5.2 Perkembangan Kondisi Ekonomi Indonesia dan prediksi dari tahun 2002-2007	159
Tabel 5.3 Gambaran Jumlah Penduduk, Jumlah RT, dan pelayanan kesehatan di Kecamatan.	161
Tabel 5.4 Perbandingan kondisi umum pelayanan Radiologi pada berbagai Rumah Sakit di sekitar RSPI	162
Tabel 5.5 Data Bahan dan Pemasok Unit Radiologi	163
Tabel 5.6 Perbandingan Visi dan Misi lama dengan yang baru	165
Tabel 5.7 Penjabaran Penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja	166
Tabel 5.8 Alternatif strategik Rencana Jangka Panjang RSPI tahun 2005-2009	170
Tabel 5.9 Arah Kebijakan Pengelolaan unit Radiologi dalam standar Pelayanan Radiologi	172
Tabel 5.10 Target-target keuangan unit Radiologi pada tahun 2007	174
Tabel 5.11 Target utilisasi alat Radiologi tahun 2007	174
Tabel 5.12 Jadwal rencana Pelaksanaan Program Unit Radiologi tahun 2007	175
Tabel 5.13 Daftar Kelengkapan Administrasi pada unit Radiologi RSPI	177
Tabel 5.14 Isi laporan Bulanan dan Informasi Penting yang disajikan dari unit Radiologi	179
Tabel 5.15 Tingkat utilisasi alat unit Radiologi tahun 2006 – 2008	183
Tabel 5.16 Kuesioner Pasien Unit Radiologi RS.Pondok Indah tahun 2006	187
Tabel 5.17 Analisa Kuesioner Berdasarkan <i>Index Satisfaction</i> Maret 2006	190
Tabel 5.18 Alur Pelayanan Radiologi Rawat Jalan dan Pasien Luar RSPI	193
Tabel 5.19 Alur Pelayanan Radiologi Rawat Inap	198
Tabel 5.20 Alur Pelayanan Radiologi Foto di Tempat	208
Tabel 5.21 Alur Pelayanan Radiologi <i>Health Check Up</i>	212
Tabel 5.22 Tingkat penolakan film Radiologi pada Bulan April – Juni 2007	216
Tabel 5.23 Ketetapan Standar Mutu Pelayanan Unit Radiologi RSPI	224

	Hal
Tabel 5.24 Faktor-Faktor Sukses Kritis <i>Eksternal</i> unit Radiologi	226
Tabel 5.25 Faktor-Faktor Sukses Kritis Internal unit Radiologi	227
Tabel 5.26 Prosentase Tingkat Penolakan Film	229
Tabel 5.27 Data nilai bobot pada matrik EFE oleh peserta	232
Tabel 5.28 Matrik <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE)	233
Tabel 5.29 Data nilai bobot pada matrik IFE oleh peserta	235
Tabel 5.30 Matrik <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	236
Tabel 5.31 Matrik SWOT Unit Radiologi	242
Tabel 6.1 Informasi Penting Modalitas <i>CT Scan</i> , MRI dan PET	250
Tabel 6.2 Berbagai keunggulan Diagnosa pada peralatan canggih Radiologi	250
Tabel 6.3 Nilai-nilai Dasar Rumah Sakit Pondok Indah	255
Tabel 6.4 Penggabungan Hasil Strategi Unit Radiologi	265
Tabel 6.6 Indikator penting dan pengukuran <i>scorecard</i> untuk perspektif <i>people</i>	278
Tabel 6.8 Indkator penting dan pengukuran <i>scorecard</i> untuk perspektif <i>process</i>	283
Tabel 6.9 Indikator penting dan pengukuran <i>scocarecard</i> untuk perspektif produk	287
Tabel 6.10 Indikator penting dan pengukuran <i>scorecard</i> untuk perspektif <i>profit</i> .	289

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Struktur Organisasi	18
Gambar 2.2 Alur Proses RS.Pondok Indah	44
Gambar 2.3 Struktur Organisasi Unit Radiologi	49
Gambar 2.4 Fasilitas Radiologi	59
Gambar 2.5 Struktur Organisasi Unit Marketing dan PR	61
Gambar 2.6 Alur Pembuatan Kerjasama Kontrak Kerja Dengan Perusahaan Pelanggan	75
Gambar 2.7 Alur Pembuatan dan Pengembangan Produk baru	78
Gambar 2.8 Alur Permohonan <i>Sponsorship</i> Seminar/Kegiatan RSPI	81
Gambar 2.9 Alur Penanganan Keluhan Pasien	83
Gambar 2.10 Alur Survei Kepuasan Pelanggan	85
Gambar 3.1 Diagram Alir Rerangka Pemikiran	86
Gambar 3.2 Model Strategi Bisnis	108
Gambar 3.3 Elemen-Elemen Dasar pada Definisi Strategi Bisnis	109
Gambar 3.4 Model Perencanaan Strategi	111
Gambar 3.5 Model Proses Formulasi Strategi	112
Gambar 3.6 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis	124
Gambar 3.7 Hubungan Sebab Akibat Perspektif <i>Balanced</i>	125
Gambar 3.8 Hakikat Visi Organisasi	126
Gambar 3.9 Penjabaran Visi ke dalam Empat Perspektif Yang Komprehensif	128
Gambar 3.10 Ukuran Inti Perspektif Pelanggan	131
Gambar 3.11 Model Generik Proporsi Nilai Pelanggan	132
Gambar 3.12 Model Generik Rantai Nilai	133
Gambar 3.13 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan	137

	Hal
Pertumbuhan	
Gambar 5.1 Arah Kebijakan Manajemen	167
Gambar 5.2 Alur pembuatan Laporan Bulanan unit Radiologi RS Pondok Indah Jakarta	181
Gambar 5.3 Alur Pelayanan Radiologi Rawat Jalan dan Pasien Luar RSPI	194
Gambar 5.4 Alur Pelayanan Radiologi Rawat Inap	199
Gambar 5.5 Alur Pelayanan Radiologi Foto di Tempat	209
Gambar 5.6 Alur Pelayanan Radiologi <i>Health Check Up</i>	213
Gambar 5.7 Ringkasan hasil	246
Gambar 6.1 Sistem komputer jaringan yang mulai dikembangkan di Radiologi	254
Gambar 6.2 Hubungan strategi Antara Strategi Tingkat RSPI dengan strategi unit Radiologi	270
Gambar 6.3 Model <i>Balanced Scorecard</i> Strategi unit Radiologi tahun 2008-2012	272
Gambar 6.4 Model BSC untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	274
Gambar 6.5 Model BSC untuk perspektif proses	279
Gambar 6.6 Model BSC untuk perspektif produk	284
Gambar 6.7 Model BSC untuk perspektif <i>profit</i>	287

DAFTAR SINGKATAN

1. AFTA (*Asia Free Trade Areat*)
2. BAPETEN (*badan Pengawas Tenaga Nuklir*)
3. BOR (*Bed Occupation Rate*)
4. BSC (*Balanced Scorecard*)
5. CPD (*Continuiring Professional Development*)
6. CT Scan (*Computed Tomography Scanning*)
7. Dep Kes (*Departemen Kesehatan*)
8. DSA (*Digital Substraction Angiography*)
9. DURK (*Daftar Usulan Rencana Kegiatan*)
10. EDP (*Electronic Data Processing*)
11. LAN (*Local Area Network*)
12. EFE (*External Factors Evaluation*)
13. IFE (*Internal Factors Evaluation*)
14. KUP (*Kondisi Umum Pasien*)
15. MRI (*Magnetic Resonance Imagi*)
16. ND (*Nilai Dasar*)
17. PACS (*Picture Arheiving and Communication System*)
18. PDB (*Produk Domestik Bruto*)
19. PDRB (*Produk Domestik Regional Bruto*)
20. SOP (*Standard Operational Procedure*)
21. ROI (*Return On Investment*)
22. RS (*Rumah Sakit*)
23. SBU (*Strategic Business Unit*)
24. SDM (*Sumber Daya Manusia*)
25. SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threats*).
26. WAN (*Wide Area Network*)
27. WHO (*Word Health Organization*)
28. SPECT (*Single Proton Emission Computed Tomography*)

DAFTAR LAMPIRAN

No	Nama Lampiran	Hal
1.	Jadwal Aktivitas Penulisan Karya Akhir	293
2.	Pedoman Wawancara Mendalam	294
3.	Matrik Hasil Wawancara Mendalam	300
4.	Formulir Penilaian BOBOT dan RATING untuk matrik EFE dan IFE	322
5.	Formulir data Unit Radiologi RS sekitar	330
6.	Variabel dan Sub Variabel Operasional	333
7.	Surat izin pengambilan data dan penelitian	342