



Perencanaan strategi bisnis rumah sakit ibu & anak pada rumah sakit ibu & anak swasta XYZ

Aditya Yuniarto¹, Zulkifli², Derriawan³

^{1,2,3}Universitas Pancasila

¹yuniarto.adithya@gmail.com, ²zulkifli@univpancasila.ac.id, ³derriawan@univpancasila.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 26 April 2022

Disetujui 15 Mei 2022

Diterbitkan 25 Juni 2022

Kata kunci:

Strategi bisnis; Rencana Strategis; Rencana bisnis; Kinerja perusahaan; Rumah sakit

Keywords :

Business strategy; Strategic Plan; Business plan; Company performance; Hospital

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada bagaimana merencanakan strategi bisnis rumah sakit dan menggunakan RSIA XYZ sebagai studi kasus untuk rumah sakit swasta Kelas C. Tujuan dari penelitian ini dengan melakukan penyusunan rencana strategi bisnis 5 tahun kedepan untuk RSIA XYZ diharapkan dapat dijadikan acuan bagi perusahaan & menjadi landasan tolak ukur keberhasilan kinerja perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan pendekatan analisis deskriptif tanya jawab, tentang perencanaan strategis bisnis Rumah Sakit XYZ dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rencana strategi bisnis rumah sakit XYZ mengacu pada strategi dalam hasil analisis yang telah dilakukan, dan memilih strategi yang tepat untuk rumah sakit XYZ untuk selanjutnya merumuskan rencana kerja dan program. Tidak hanya sampai rencana kerja berikutnya, tetapi juga key performance indicator (KPI) terkait dengan sasaran strategis akan disusun setiap tahun.

ABSTRACT

This study focuses on how to plan a hospital's business strategy and use RSIA XYZ as a case study for a Class C private hospital. The purpose of this research is to prepare a business strategy plan for the next 5 years for RSIA XYZ. measure the success of the company's performance. This research is a qualitative research using a quantitative approach, with a descriptive question and answer analysis approach, about the strategic planning of the XYZ Hospital business from 2020 to 2024. The results show that the XYZ Hospital business strategy plan refers to the strategy in the analysis results that have been carried out. carried out, and choose the right strategy for XYZ Hospital to further formulate work plans and programs. Not only until the next work plan, but also key performance indicators (KPI) related to strategic targets will be prepared every year



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

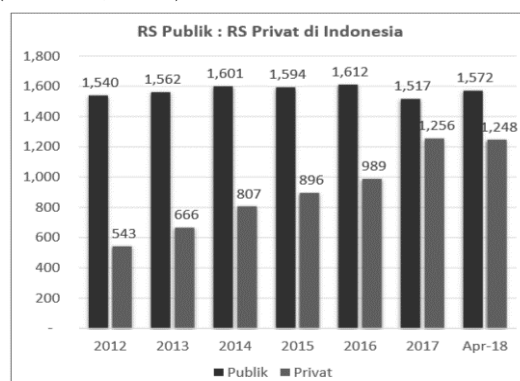
PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi pelayanan yang bekerja untuk meningkatkan kesehatan masyarakat (Ivana et al., 2014). Penekanan pemerintah pada bidang kesehatan tercermin dari pendirian rumah sakit di berbagai daerah. Hal ini untuk memberikan fasilitas kesehatan kepada konsumen. Konsumen yang dimaksud di sini adalah pasien, dan dapat dipahami bahwa mereka adalah semua orang yang menggunakan jasa rumah sakit, yang tidak lebih dari jasa medis. Maka rumah sakit perlu dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen (pasien) agar konsumen puas dengan pelayanan yang akan datang. Perubahan kualitas pelayanan kesehatan dan kepuasan pelanggan adalah harapan semua rumah sakit (Harfika & Abdullah, 2017).

Rumah Sakit merupakan industri berintensif modal dan intensif buruh (intensif sumber), serta berintensif teknologi. Sumber manusia juga merupakan komponen utama proses perkhidmatan rumah sakit. Perkembangan pelayanan rumah sakit tidak terlepas dari perkembangan ekonomi masyarakat. Perkembangan ini tercermin dari perubahan fungsi tradisional rumah sakit yang semula memberikan pelayanan pengobatan kepada pasien melalui rawat inap. Pengobatan (penyembuhan) dan pemulihan (rehabilitasi), keduanya dilakukan secara terpadu melalui upaya promosi kesehatan (promosi) dan upaya pencegahan (prevensi) (A.A. Gde Muninjaya, 2004:220 dalam (Pakpahan et al., 2020).

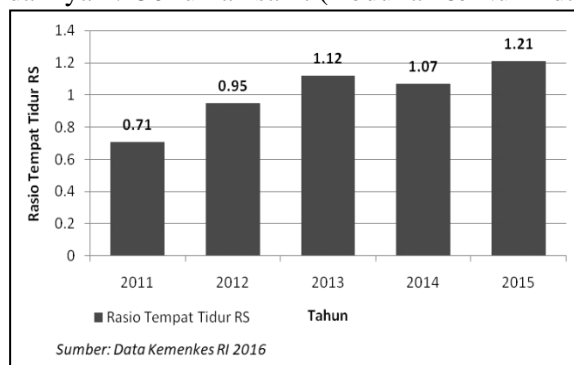
Rumah Sakit saat ini juga banyak mengalami perubahan, sebagai industri yang bergerak di bidang layanan kesehatan Rumah sakit merupakan Lembaga yang berfungsi sosial, namun dengan banyaknya Rumah sakit swasta saat ini, hal ini menjadikan Rumah sakit sebuah industri yang dalam pengelolaannya menggunakan manajemen usaha pada umumnya (Trisnantoro, 2018). Di sisi lain,

sektor bisnis industri rumah sakit juga mengalami tingkat persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan yang dinamis, diikuti oleh persaingan antara rumah sakit lain, baik rumah sakit pemerintah maupun swasta, yang semuanya bersaing untuk konsumsi menyediakan layanan. Untuk menggunakan layanan yang disediakan (Rahman, 2020).



Gambar 1 Pertumbuhan Rumah Sakit Pemerintah tahun 2012-2018

Rumah sakit di Indonesia mencakup total 2.773 rumah sakit pemerintah dan swasta. Pertumbuhan rumah sakit pemerintah tidak secepat rumah sakit swasta dalam enam tahun terakhir. Rata-rata pertumbuhan rumah sakit umum 0,4%, rumah sakit swasta 15,3%, dan penurunan jumlah rumah sakit swasta nirlaba (Suyanto et al., 2020). Dengan membaiknya kondisi ekonomi dan kesehatan masyarakat, permintaan akan pelayanan rumah sakit yang berkualitas semakin meningkat. Industri rumah sakit Indonesia telah tumbuh secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir dengan diundangkannya berbagai undang-undang dan peraturan yang bertujuan untuk mendorong investasi dan menciptakan kondisi bisnis dan layanan rumah sakit yang lebih baik. Permintaan rumah sakit di Indonesia dapat dilihat dari rendahnya rasio tempat tidur rumah sakit terhadap jumlah penduduk. Rasio jumlah tempat tidur rumah sakit di Indonesia per tahun 2015 adalah 1,21 untuk per 1.000 penduduk. Rasio ini juga masih tertinggal oleh negara-negara tetangga di Asia. Pencapaian rasio ideal ini membutuhkan setidaknya 451.000 tempat tidur, dan jika sebuah rumah sakit memiliki kapasitas rata-rata 200 tempat tidur, setidaknya 2.250 rumah sakit (Abdullah & Nurlinda, 2021).



Gambar 2 Rasio Tempat Tidur Pasien pada Rumah Sakit tahun 2011-2015

Jumlah rumah sakit di Indonesia terus menunjukkan peningkatan. Berdasarkan Data Kemenkes RI tahun 2016, Indonesia saat ini memiliki secara total 2.488 rumah sakit yang terbagi atas RS Publik dan Swasta (Pakarbudhi, 2018). Dan Rumah Sakit Ibu dan Anak merupakan rumah sakit terbanyak di Indonesia dengan persentase sebesar 33% dibanding dengan RS Khusus lainnya. Rumah sakit harus mampu mengantisipasi perubahan dan memahami posisinya agar dapat memanfaatkan peluang yang ada dan tetap aman dari ancaman di masa mendatang. Rumah sakit dengan perencanaan strategis akan memimpin manajemen rumah sakit, dan harapan masa depan dapat tercapai (Setyawan & Supriyanto, 2020).

Perencanaan strategis merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan (Ashshidiqy & Ali, 2019). Kemampuan perusahaan untuk menciptakan peluang baru dan unik dengan rencana bisnis yang baik merupakan jaminan keberhasilan dalam lanskap bisnis yang kompetitif dan jaminan keberhasilan

jangka panjang perusahaan di masa depan. Dengan rencana strategis yang baik, perusahaan dapat memandu tujuan organisasi, mengidentifikasi apa yang ingin dicapai, dan mengantisipasi berbagai peluang yang tidak diinginkan (Sari et al., 2020).

Perencanaan yang dilakukan saat ini oleh Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ lebih fokus pada perencanaan tahunan untuk mencapai tujuan KPI yang ditetapkan. Jenis perencanaan ini lebih bersifat jangka pendek dan tidak memberikan arah yang jelas untuk mencapai tujuan jangka panjang atau visi misi yang telah ditetapkan. Sebagaimana disebutkan dalam latar belakang di atas, beberapa rumusan pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Visi dan Misi perusahaan yang masih belum jelas dan belum memiliki keterkaitan dengan rencana strategis yang dibuat.
2. Pencapaian kinerja rumah sakit ibu dan anak XYZ yang masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan.
3. Belum adanya strategi yang jelas terhadap pencapaian target yang telah ditentukan.

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pembuatan rencana strategis hingga 5 tahun kedepan yaitu pada hingga tahun 2024, pembuatan perencanaan strategi bisnis rumah sakit, dengan meneliti kondisi faktor-faktor yang mempengaruhi dan memiliki implikasi kepada keberhasilan kinerja rumah sakit.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskriptif Kualitatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut sugiyono (2019) penelitian deskriptif adalah penelitian yang mengarah pada pandangan yang mendetail dan mendalam tentang apa yang terjadi di sektor tersebut. Metode kualitas mengacu pada proses penelitian yang menghasilkan informasi deskriptif, ditulis dan dilaporkan oleh orang-orang. Jenis penelitian deskriptif kualitatif yaitu menggambarkan mengenai berbagai untuk melakukan penyusunan perencanaan strategis dengan periode mendatang tahun 2020 – 2024.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis wawancara. Analisa wawancara dan Forum Kelompok Diskusi (FGD) Dokumentasi dilakukan untuk membandingkan hasil informan utama, dan pada tahap ini peneliti menggunakan metode sampling yang bertujuan untuk memilih informan.

Informan yang dipilih adalah sebagai berikut :

- Kepala Unit Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ
- Kepala Bidang Medis Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ
- Kepala Bidang Keuangan Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ
- Kepala Bidang SDM Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ

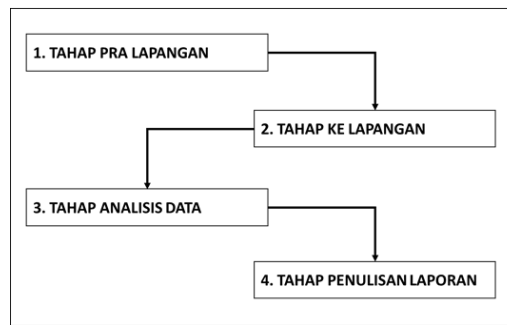
Informan tersebut diatas sebagai key informant yang dianggap mengetahui kondisi Rumah Sakit saat ini dan mengetahui perencanaan strategis yang dibutuhkan untuk dijadikan Rencana Kerja periode tahun 2020 – 2024 Informan tersebut juga dipilih atau ditentukan oleh peneliti berdasarkan pertimbangan tertentu.

Adapun Obyek penelitian dalam penyusunan perencanaan strategis rumah sakit ibu & anak XYZ ini adalah melakukan beberapa hal berikut ini :

- Penelaahan Visi, Misi dan Budaya Rumah Sakit
- Penelaahan Struktur Organisasi
- Penyusunan Tujuan Dan Roadmap Rumah Sakit 5 Tahun Kedepan
- Penyusunan Sasaran-Sasaran Strategis Rumah Sakit
- Penyusunan Program Kerja & KPI
- Penyusunan Proyeksi Pendapatan Rumah Sakit

Penelitian ini tentang penyusunan Perencanaan Strategi Perusahaan Periode Tahun 2020 - 2024 yang berlokasi di Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ yang beralamatkan daerah Ciputat Tangerang Selatan.

Desain penelitian yang luas melibatkan perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan empat tahap, yaitu:



Gambar 3 Tahap Penelitian

Tahap Pra-Lapangan, kegiatan yang dilakukan adalah:

- Mencari isu tentang manajemen strategi yang unik, menarik, dan layak untuk dijadikan topik penelitian,
- Berdasarkan isu tersebut, akhirnya dipilihlah topik “Perencanaan Staregi Bisnis Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ,
- Melakukan pengkajian literature,
- Menetapkan subtansi penelitian,

Tahap Lapangan

Kerja lapangan merupakan pendekatan berbasis penelitian untuk kegiatan pengumpulan data melalui wawancara, forum diskusi, komentar dan telaah dokumen (Wijaya, 2019).

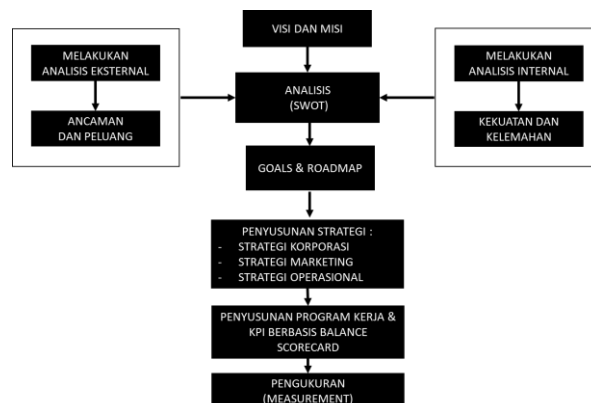
Tahap Analisis Data

Setelah itu, hasil wawancara dan forum dibandingkan dengan observasi, dan peneliti mulai mengolah dan mendeskripsikan data yang diperoleh di lapangan berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumen yang diperoleh, agar penggunaan triangulasi lebih akurat (Hanifah, 2014).

Tahap Pelaporan Hasil

Tahap pelaporan temuan dilakukan melalui seleksi, pengorganisasian data dan kompilasi. Penyusunan data dilakukan dengan menyajikan kumpulan data berupa gambar, jaringan, grafik dan jaringan. Pada tahap ini peneliti menganalisis data untuk menarik kesimpulan sementara dan mereduksi data hingga akhirnya dapat menarik kesimpulan akhir dari proses penelitian di lapangan (Nurizzah, 2021).

Dalam penelitian Perencanaan Strategi Bisnis RSIA XYZ ini, Peneliti merupakan bagian dari instrument penelitian yang berperan dalam melakukan penyusunan Rencana Strategi Bisnis RSIA XYZ. Kerangka pemikiran pada dasarnya adalah seperangkat pendekatan rasional untuk menanggapi masalah. Kerangka pemikiran dapat juga dikatakan sebagai jalan pikiran penulis dalam melakukan penelitian. Dan berikut adalah kerangka pemikiran dari Perencanaan Strategi Bisnis Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ.



Gambar 4 Kerangka pemikiran dari Perencanaan Strategi Bisnis Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ

Berikut penjelasan dari kerangka pemikiran penelitian diatas :

1. Melakukan analisa lingkungan dan kinerja.
Pelaksanaan fase ini untuk menganalisis dinamika kebutuhan di lingkungan eksternal dan internal RS Ibu dan Anak XYZ dengan mengidentifikasi berbagai harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan selama periode 2020-2024. Fase ini juga dilengkapi dengan aktivitas: menganalisis kinerja antara layanan rumah sakit ibu & anak XYZ dengan pesaing sebagai benchmark, dan mengidentifikasi aspirasi manajemen, khususnya harapan dan manajemen menghadapi dinamika.
2. Melakukan Penelaahan Visi & Misi .
Fase ini dilakukan untuk menganalisa dan verifikasi terhadap visi dan misi yang sudah ada saat ini, apakah Visi RSIA XYZ Ini mendeskripsikan aspirasi masa depan, harapan dan ide-ide organisasi. Persaingan sangat penting untuk kelangsungan hidup rumah sakit sebagai rumah sakit swasta. Visi ini diukur dan ditentukan waktunya, sehingga semua anggota organisasi memiliki sikap yang sama dan bertanggung jawab atas gagasan atau janji yang harus dibuat tepat waktu.
3. Menentukan tujuan dan prioritas strategis.
Langkah ini bertujuan untuk menentukan sasaran strategis RSIA XYZ dan prioritas 2020-2024. Fase ini menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ketakutan. Analisis Daya Saing RSIA XYZ pada bab ini juga akan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan pro dan kontra. Berdasarkan hasil analisa daya saing, selanjutnya dilakukan analisa TOWS. Berbagai target strategis yang direkomendasikan oleh TOWS Analysis akan menjadi prioritas strategis RSIA XYZ selama periode 2020-2024.
4. Melakukan Perhitungan Proyeksi & Anggaran
Bagian ini bertujuan untuk memberikan informasi perkiraan pendapatan usaha dan berbagai jenis pengeluaran sehubungan dengan upaya pencapaian berbagai tujuan strategis Visi RSIA XYZ.
5. Menentukan program kerja strategis dan pengukuran kinerja
Bagian ini menjelaskan program kerja strategis apa saja yang diperlukan untuk mencapai visi RSIA XYZ 2024. Rencana aksi strategis menguraikan rencana aksi atau kegiatan yang diharapkan untuk mencapai tujuan strategis. Program kerja strategis ditentukan mulai dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024. Pada bagian ini dalam pengukuran program kerja yang selaras dengan grand design strategi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Verifikasi Visi dan Misi

Visi Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ adalah “ Menjadi rumah sakit terdepan dalam pelayanan kesehatan swasta dalam bidang ibu dan anak di indonesia khususnya di tangerang selatan dengan pelayanan berkualitas tinggi untuk semua lapisan masyarakat.”, dan untuk mewujudkan VISI RSIA XYZ memiliki Misi sebagai berikut :

1. Memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi kepada semua lapisan masyarakat
2. Memberikan pelayanan yang baik dan bermutu serta berorientasi pada keselamatan pasien
3. Mengembangkan pengetahuan & ketrampilan SDM yg professional, serta sarana & prasarana yang berkualitas dengan selalu mengikuti kemajuan teknologi

Dalam makalah tesis ini peneliti menyimpulkan Visi RSIA XYZ sudah tepat dan cukup baik karena dalam waktu mendatang RSIA XYZ membidik sasaran jangka panjang untuk menjadi Rumah Sakit yang terbaik di daerah Tangerang selatan dengan mengedepankan kualitas pelayanan yang tinggi untuk semua masyarakat.

Hal tersebut merupakan dasar pernyataan komprehensif yang menyatakan akan dibawa kemana arah organisasi di kemudian hari sekaligus tujuan, cita-cita, serta harapan RSIA XYZ di masa yang akan datang. Dalam konteks pembahasan visi disini yang perlu digaris bawahi permasalahan bukan pada VISI RSIA XYZ, namun delivery ke semua anggota level organisasi agar memiliki tujuan yang sama dengan organisasi. Perlunya sosialisasi dan edukasi terkait VISI RSIA XYZ.

Misi dibuat untuk memberikan pedoman bagi individu untuk memahami tujuan organisasi serta sebagai dasar untuk membuat tujuan organisasi.

Pertama, “Memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi kepada semua lapisan masyarakat”, pernyataan misi yang pertama ini sesuai dengan VISI RSIA XYZ yang sudah dituliskan sebelumnya, pernyataan misi ini memiliki makna bagi sebuah tujuan utama RSIA XYZ didirikan, yaitu eksistensi sebuah rumah sakit adalah memberikan pelayanan kesehatan (Healthcare), namun tidak sekedar layanan kesehatan namun layanan yang berkualitas tinggi dan dapat digunakan oleh semua lapisan masyarakat. Bentuk dari kualitas layanan yang tinggi ini lah yang nantinya akan menjadi pedoman setiap departemen / individu dalam organisasi untuk memberikan yang terbaik kepada pasien/masyarakat.

Kedua, “Memberikan pelayanan yang baik dan bermutu serta berorientasi pada keselamatan pasien”, pernyataan misi yang kedua ini sekaligus memperkuat pernyataan sebelumnya bahwasanya berkualitas tinggi dalam hal pelayanan kesehatan juga harus diimbangi dengan tujuan yang utama dengan orientasi pada keselamatan pasien di atasnya. Pelayanan kesehatan merupakan rangkaian bahaya yang menyangkut keselamatan jiwa dan raga seseorang. Hasilnya, tercipta dan terjaminnya pelayanan kesehatan dan keselamatan pasien yang prima, yang difokuskan pada kualitas secara keseluruhan dan peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

Ketiga, “Mengembangkan pengetahuan & ketrampilan SDM yang professional, serta sarana & prasarana yang berkualitas dengan selalu mengikuti kemajuan teknologi”. Pernyataan misi yang ketiga ini merupakan pernyataan yang menjadi pondasi dari sebuah organisasi untuk dapat menunjang kemajuan dan kemampuan organisasi. SDM yang berkualitas merupakan hal yang menjadi perhatian bagi semua pihak yang berkepentingan agar RSIA XYZ dapat memberikan layanan yang unggul dari segala bidang, namun SDM saja tidaklah cukup harus ditunjang juga dengan sarana dan prasana yang baik. Dan kemajuan teknologi yang saat ini terjadi juga akan menjadikan bisnis layanan yang lebih maju dan efisien yang akan menjadi bentuk dari inovasi layanan RSIA XYZ.

Dalam makalah tesis ini peneliti menyimpulkan Misi RSIA XYZ yang dinyatakan sudah tepat dan dapat menunjang tercapainya VISI RSIA XYZ di masa yang akan datang. Perlunya dilakukan sosialisasi dan edukasi terkait Misi RSIA XYZ ke semua karyawan dengan komprehensif agar Misi menjadi landasan dalam berperilaku dalam organisasi.

Analisis Eksternal & Internal

Analisis dilakukan terlebih dahulu dengan menganalisis faktor eksternal yang mempengaruhi RSIA XYZ, kemudian dengan memahami faktor eksternal tersebut dan dilanjutkan dengan menganalisis kondisi internal dengan memahami visi rumah sakit.

Faktor Peluang (Opportunity) :

- Masih tingginya angka pasangan usia subur di daerah Ciputat Tangerang Selatan
- RSIA XYZ memiliki lokasi yang dekat dengan perumahan elite & apartemen di daerah Ciputat.
- Peluang kerjasama dengan pihak asuransi kesehatan dalam hal metode pembayaran masih terbuka lebar , karena banyaknya permintaan dari pasien.
- Tingginya Permintaan Dokter Spesialis Jangkar
- Tingginya penggunaan media social di masyarakat di daerah ciputat dan sekitarnya.

Faktor Ancaman (Threat) :

- Banyaknya Rumah Sakit di sekitar RSIA XYZ
- Banyaknya peserta BPJS di daerah tangerang selatan
- Brand Image Rumah Sakit yang dianggap RS yang mahal
- Ketidaktahuan masyarakat tentang kehadiran RSIA XYZ
- Dokter jangkar belum menjadi tenaga fulltimer di RSIA XYZ
- Masih kurangnya kepercayaan asuransi
- Rumah sakit harus akreditasi SNARS 2019

Faktor Kekuatan (Strength) :

- Dokter Spesialis Obsgyn jangkar
- Branding ABC Healthcare System Group di wilayah ciputat
- Akses ke Rumah Sakit yang mudah dan strategis
- Harga tarif yang bersaing dengan RS sekitar

- Kecepatan pelayanan
- Komunikasi rumah sakit dengan pasien baik
- Makanan yang higienis dan memiliki cita rasa baik

Faktor Kelemahan (Weakness) :

- Jumlah Dokter Spesialis Obgyn yang masih kurang
- Fasilitas kamar perawatan VIP masih memerlukan perbaikan
- Fasilitas kamar operasi yang perlu di lengkapi
- Perawat OK & Poli yang masih perlu diasah ketrampilan medisnya
- Petugas Farmasi klinis yang masih belum ada
- Tenaga marketing yang masih kurang dari sisi jumlah SDM
- Keterbatasan lahan parkir RSIA XYZ
- Belum ter-akreditasinya Rumah Sakit RSIA XYZ

Dari hasil analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman diatas berikut terlampir pula tabel Matriks EFAS & IFAS sebagai berikut :

Tabel 1 Matriks IFE

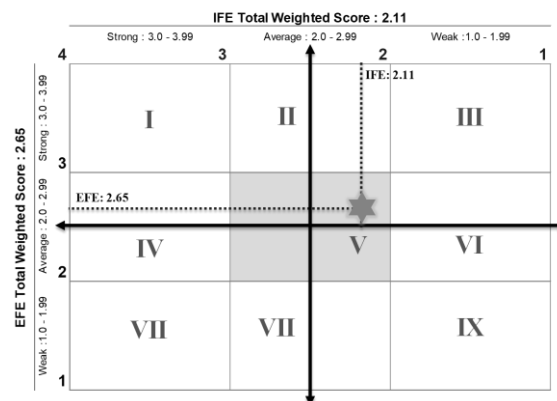
	Faktor KEKUATAN	Bobot1	Bobot2	Skala (1-4)	(Bobot-2)x (Skala)	RANK
1	Dokter spesialis obsgyn jangkar	15	0.15	4	0.60	1
2	Branding ABC Healthcare System di wilayah ciputat	10	0.10	3	0.30	2
3	Akses ke RS lebih mudah	5	0.05	2	0.10	4
4	Harga bersaing	5	0.05	2	0.10	4
5	Kecepatan pelayanan	5	0.05	2	0.10	4
6	Komunikasi rumah sakit dengan pasien baik	5	0.05	3	0.15	3
7	Makanan enak	5	0.05	2	0.10	4
		50	Skor Faktor Kekuatan:		1.45	
No	Faktor KELEMAHAN Kritis	Bobot1	Bobot-2	Skala (1-4)	(Bobot-2)x(Skala)	RANK
1	dokter spesialis obgyn kurang	9	0.09	1	0.09	8
2	fasilitas kamar perawatan VIP kurang	4	0.04	1	0.04	2
3	fasilitas kamar operasi kurang	4	0.04	1	0.04	7
4	perawat ok&poli yang terampil kurang	6	0.06	1	0.06	6
5	farmasi klinis belum ada	4	0.04	2	0.08	4
6	tenaga marketing kurang	4	0.04	1	0.04	7
7	lahan parkir terbatas	7	0.07	2	0.14	1
8	tenaga kebersihan kurang	5	0.05	2	0.10	2
9	Rumah sakit belum akreditasi	7	0.07	1	0.07	5
10			0.00		0.00	
		50	Skor Faktor Kelemahan:		0.66	
			Total Skor IFE:		2.11	

Tabel 2 Matriks EFE

	Faktor PELUANG Kritis	Bobot1	Bobot2	Skala (1-4)	(Bobot-2)x (Skala)	RANK
1	Angka pasangan usia subur di ciputat cukup tinggi	10	0.10	4	0.40	2
2	Dekat dengan perumahan elite	10	0.10	4	0.40	2
3	Banyak permintaan pembayaran dengan asuransi	10	0.10	4	0.40	2
4	Tingginya permintaan dokter jangkar	15	0.15	4	0.60	1
5	penggunaan media sosial masyarakat ciputat tinggi	5	0.05	3	0.15	5
		50	Skor Faktor PELUANG:		1.95	

No	Faktor TANTANGAN Kritis	Bobot1	Bobot2	Skala (1-4)	(Bobot-2)x (Skala)	RANK
1	Kompetitor banyak	13	0.13	1	0.13	9
2	banyaknya peserta bpjs di wilayah ciputat	9	0.09	1	0.09	8
3	Dianggap rs mahal	8	0.08	2	0.16	10
4	Ketidaktahuan masyarakat tentang rsia XYZ	4	0.04	2	0.08	4
5	dokter jangkar belum jadi fulltimer	4	0.04	2	0.08	4
6	masih kurangnya kepercayaan asuransi	4	0.04	2	0.08	4
7	Rumah sakit harus akreditasi SNARS 2019	8	0.08	1	0.08	4
		50	Skor Faktor TANTANGAN		0.70	
			Total Skor EFE:		2.65	

Berdasarkan data yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE, total skor untuk setiap lembar adalah 2,11 yang merupakan posisi tengah pada lembar IFE, dan 2,65 adalah posisi rata-rata pada lembar EFE, menempatkan RSIA XYZ di area V, Area Hold and Maintenance Ada dua strategi umum, penetrasi pasar dan pengembangan produk.

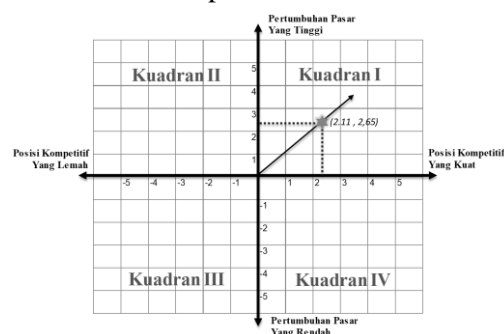


Gambar 5 Matriks IE

Matriks IE terbagi menjadi 3 area utama dengan 3 implikasi strategis yang berbeda. Pertama adalah sektor yang menempati wilayah I, II dan IV, yaitu wilayah pertumbuhan dan konstruksi. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) adalah strategi yang cocok di bidang ini. 2. Divisi yang menempati area II, V, dan VII dapat bekerja sama dengan strategi Hold and Maintain. Hubungan pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi umum di wilayah ini. Ketiga, saran umum yang terdapat di wilayah VI, VIII, dan IX adalah mengumpulkan atau mengeluarkan saran, dan menggunakan strategi tabungan dan pembuangan.

Analisis Matriks Grand Strategy

Masih merupakan tindak lanjut analisis hasil skoring IFE dan EFE, berupa matrik grand strategy yang menunjukkan posisi RSIA XYZ pada kuadran I.



Gambar 6 matriks grand strategi

RSIA XYZ berada pada kuadran pertama yang artinya perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang ada, sehingga perusahaan akan menggunakan strategi bisnis yang agresif untuk bersaing.

Adapun bentuk strategi yang dapat digunakan pada kuadran I adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Pasar
2. Penetrasi Pasar
3. Pengembangan Produk
4. Intergrasi Ke Depan, Ke Belakang, Dan Horizontal
5. Diversifikasi

Roadmap Dan Target Perusahaan

Untuk roadmap dan target perusahaan setelah melihat analisis eksternal dan internal serta melakukan perhitungan proyeksi finansial RSIA XYZ untuk 5 tahun mendatang, maka dibuat lah roadmap sebagai berikut :

Tabel 3 Roadmap Finansial :

Target Finansial	TAHUN 2020	TAHUN 2021	TAHUN 2022	TAHUN 2023	TAHUN 2024
Sales Growth	10%	15%	23%	25%	25%
Pendapatan Usaha	16,2 M	18,63 M	22,82 M	28,52 M	35,65 M
Net Profit Margin	8%	15%	20%	23%	25%
Laba Usaha	1,21 M	2,79 M	4,56 M	6,41 M	8,9 M

Tabel 4 Roadmap Operasional :

Target Operational	TAHUN 2020	TAHUN 2021	TAHUN 2022	TAHUN 2023	TAHUN 2024
Pasien Rawat Jalan	4,411	5,072	6,214	7,767	9,709
Pasien Rawat Inap	543	624	764	956	1,195
Bed Occupancy Rate	55%	65%	75%	80%	85%
ALOS	5.2	4.5	3.7	3.5	3.0
Jumlah Bed	25	25	65	80	100
Dokter Spesialis	30	41	50	58	62

Rencana Strategi & Program Kerja

Dari hasil analisis di atas, untuk mencapai visi, misi dan tujuan strategi, maka perlu disusun rencana kerja yang konsisten dengan strategi yang dihasilkan. Rencana kerja tersebut kemudian perlu disempurnakan lebih lanjut menjadi kegiatan yang dapat dilaksanakan dan dapat diukur tingkat keberhasilannya.

Adapun program kerja yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

Program Kerja Terkait Penetrasi Pasar

Rencana kerja tersebut terkait dengan strategi penetrasi pasar, dalam hal ini akan fokus pada pengembangan kerjasama sebagai satelit referensi RSIA XYZ, Diantaranya Adalah Sbb :

- 1) Menjalni kerjasama dengan klinik- klinik sekitar terkait pengiriman rujukan ke RSIA
- 2) Menjalni kerjasama dengan Bidan-Bidan sekitar terkait pengiriman rujukan ke RSIA
- 3) Begitu juga dengan beberapa program kerja dibawah ini terkait strategi agresif penetrasi pasar sbb :

Tabel 5 Strategi agresif penetrasi pasar

Program Kerja	Aktivitas
Pendekatan ke Masyarakat / Komunitas / Perumahan / CFD	Setiap minggu
Kerjasama Perusahaan / Asuransi Potensial	Setiap minggu
Maintenance Perusahaan/Asuransi Besar	Setiap bulan
Rebranding RSIA XYZ Bagian dari ABC Group	Setiap minggu
Kunjungan ke Dokter Internal	Setiap minggu
Optimalisasi Saluran Promosi melalui Media social (Ads IG, FB,WA, KulWap)	Setiap minggu
Event Rutin (Health Talk, Parenting Class, Senam Hamil, Maternity Class)	Setiap 2bulan
Kerjasama rujukan dengan bidan, klinik dan dokter sekitar	Setiap minggu
Membuat Paket-Paket product pelayanan (LO, Screening tumor mammae)	Setiap 6 bulan
Kerjasama dengan Nujuk Bulan dan Birth I'm With U (Doula)	Setiap 6 bulan

Program Kerja	Aktivitas
Kerjasama dengan komunitas ASI	Setiap 6 bulan

Program Kerja Terkait Pengembangan Produk & Integrasi

Rencana kerja ini terkait dengan strategi ini, semoga RSIA XYZ memiliki varian produk layanan yang dikembangkan dari sebelumnya, Adapun pengembangan produk unggulan yang akan dilakukan oleh XYZ adalah sbb :

- Pengembangan produk klinik gigi sebagai layanan tambahan dari RSIA XYZ
- Pengembangan produk layanan kulit & kecantikan Citra Aesthetic Centre
- Pengembangan layanan klinik bayi tabung ABC IVF Jakarta sebagai salah satu bentuk integrasi layanan group Holding ABC Healthcare System
- Pengembangan layanan laboratorium sebagai salah satu bentuk integrasi layanan group Holding ABC Healthcare System
- Pengembangan layanan klinik laktasi ibu & hamil

Program Kerja Terkait Strategi Keunggulan Bersaing

Dari hasil analisis competitive profile matriks terdapat 2 strategi yang berkorelasi dengan ini yaitu melakukan perbaikan fasilitas sarana & prasarana serta melakukan hospital brand awareness, terkait hal tersebut beberapa program kerja yang akan di lakukan adalah

Tabel 6 Perbaikan fasilitas sarana & prasarana rumah sakit

Developing Physical Evidence	○ Perbaikan & Penambahan Fasilitas Ruangan OK
	○ Pemenuhan Kebutuhan Alat Medis Tindakan Operasi
	○ Perbaikan Sarana Umum (Lahan Parkir, Ruang Tunggu, Dll)
	○ Perbaikan Ruang Kamar Rawat Inap
	○ Penambahan/Perubahan Ruang jenis dan fungsi kamar perawatan, dengan melihat kebutuhan pasar banyaknya permintaan jenis kamar kelas I/VIP maka dapat dirubah fungsi beberapa kamar memenuhi permintaan market.
	○ Melakukan pemeliharaan sebagai bentuk antisipatif perawatan fasilitas sarana prasarana yang terjadwal. rutin, dan berkala

Table 7 Hospital Brand Awareness

Hospital Brand Awareness	○ Rebranding RSIA XYZ bagian dari ABC Healthcare System Group BMHS yang terintegrasi layanannya
	○ Kegiatan Promosi Via Media Sosial (Instagram, Facebook, Dll)
	○ Program Penyuluhan Edukasi Klinik Sekitar
	○ Melakukan Proses Pemeringkatan Akreditasi Rumah Sakit
	○ Melakukan Pendekaran Kepihak Asuransi Dengan Layanan Unggulan RSIA XYZ

Program Kerja Terkait Strategi Pengembangan Sumber Daya

Dari hasil analisis SWOT pada matriks TOWS khususnya pada pada strategi W/O ditemukan hasil perlunya pengembangan SDM untuk menangkap peluang pasar RSIA XYZ, maka dari itu rencana program kerja terkait hal ini adalah :

Tabel 8 Rencana program kerja

Human Capital Development	○ Penambahan/Perekrutan Jumlah Dokter Spesialis
	○ Melakukan kemitraan peningkatan kualitas dokter dan tenaga medis dan non medis
	○ Melakukan pelatihan tenaga medis (Perawat, Farmasi, Rekam Medik, Dll) dan tenaga non medis (bagian pendaftaran, kasir, bagian umum) yang tersertifikasi memenuhi persyaratan akreditasi rumah sakit
	○ Melakukan program LDP (Leadership Developing Program)
	○ Melakukan Evaluasi Dan Penilaian Karyawan Secara Rutin Dan Intensif

Program Kerja Terkait Strategi Efisiensi Biaya

Dari hasil analisis SWOT pada matriks TOWS khususnya pada pada strategi W/T ditemukan hasil perlunya dilakukan efisiensi biaya untuk dapat bersaing dengan kompetitornya, maka dari itu perlunya dilakukan program kerja sbb :

Tabel 9 Program Kerja

Sasaran Strategis	PROGRAM KERJA
Cost Efficiency	Perhitungan Unit Cost Layanan Tindakan & Rawat Inap
	Membuat Anggaran Budget Layanan
	Memonitoring Pengeluaran Anggaran
	Melakukan Analisa beban kerja
	Penggunaan Pemantauan EOQ Obat & Alkes

Indikator Kinerja Utama (KPI)

Berdasarkan peta strategi yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, Rumah Sakit Ibu dan Anak XYZ juga perlu mengembangkan indikator kinerja utama rumah sakit untuk mencapai tujuan ini, Atau biasa disebut dengan KPI (Key Performance Indicator), KPI memuat target KPI, bobot KPI, dan diberikan kepada penanggung jawab KPI (PIC).

KPI digunakan untuk mengukur secara kuantitatif tahap kejayaan dalam mencapai matlamat strategik yang dipersetujui. Pengiraan daripada pangkalan data sebenar untuk membuat kesimpulan tentang apa yang perlu dicapai dalam beberapa tahun akan datang. KPI juga harus selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Tabel berikut menjelaskan berbagai KPI yang digunakan untuk mengukur keberhasilan tujuan strategis menggunakan 4 perspektif yang digunakan dalam Balanced Scorecard (yaitu perspektif keuangan). Pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 10 KPI sebagai tolak ukur keberhasilan tujuan strategis

Perspektif	Sasaran strategis	KPI	
Finance	1 Terwujudnya Pertumbuhan Laba	1 Net Profit Margin (Rp)	
		2 Net Profit Margin (%)	
	2 Terwujudnya Peningkatan Pendapatan	3 Sales Target (Rp)	
		4 Sales Growth (%)	
	3 Terwujudnya Efisiensi Biaya	5 BO:PO Ratio	
		6 COGS Ratio	
Customer	4 Terwujudnya Loyalitas Pasien	7 % Jumlah Pasien Baru	
		8 % Jumlah Pasien Lama	
	5 Terwujudnya Kepuasan Pelanggan	9 Indeks Kepuasan Pelanggan	
		10 Jumlah Pasien Rawat Jalan	
		11 Jumlah Pasien Rawat Inap	
	6 Terwujudnya Peningkatan Pelanggan	12 BOR (Bed Occupancy Rate)	
		13 ALOS	
	Internal proses	7 Terwujudnya Peningkatan Kerjasama	14 Jumlah Kerjasama Pihak Asuransi
			15 Jumlah Kerjasama Perusahaan
		8 Terwujudnya Bisnis Proses Service Excellent	16 % Pasien Yang Puas & Sangat Puas
			17 % Keberhasilan Operasi Kelahiran
18 % Kasus Sulit Yang Berhasil			
19 % Keluhan Yang Ditangani Baik			
20 % Pasien Rujukan Yang Tepat			
21 Waktu Tunggu Layanan Pembayaran RI			
Learning & growth	9 Terwujudnya Staff Yang Memiliki Kompetensi & Pengalaman Unggul	22 Waktu Tunggu Layanan Farmasi	
		23 Jumlah Dokter Spesialias	
	10 Terwujudnya Fasilitas Sarana & Prasarana Rumah Sakit	24 % Staff Kinerja Unggul	
		25 % Jumlah Staff Yang Mengikuti Pelatihan	
	11 Terwujudnya Intergasi HIS	26 Jumlah Bed Kamar Perawatan	
		27 MFK	
			28 Tingkat Maturitas IT Rumah Sakit

Perspektif	Sasaran strategis	KPI
12	Terwujudnya Budaya Kinerja Rumah Sakit	29 Indeks Budaya Kinerja 30 Tingkat Kepuasan Karyawan

PIC mengidentifikasi kunci keberhasilan tipe KPI, PIC memantau, mengevaluasi dan mengevaluasi status kemajuan strategis, dan sesekali bertemu dengan PIC lain untuk mengkoordinasikan XYZ RIA VISION. Pada tabel berikut ini menggambarkan informasi target KPI setiap tahun dan PIC terkait.

Tabel 11 KPI RSIA XYZ Tahun 2020-2024

KPI	PIC	TH.2020	TH.2021	TH.2022	TH.2023	TH.2024
1 Net Profit Margin (Rp)	Dirum, kakeu	1,21 M	2,79 M	4,56 M	6,41 M	8,9 M
2 Net Profit Margin (%)	Dirum, kakeu	> 8%	> 15%	> 20%	> 23%	> 25%
3 Sales Target (Rp)	Dirum, kakeu,kaops	16,2 M	18,63 M	22,82 M	28,52 M	35,65 M
4 Sales Growth (%)	Dirum, kakeu	> 10%	> 15%	> 23%	> 25%	> 25%
5 BO:PO Ratio	Kakeu	< 30%	< 28%	< 26%	< 24%	< 22%
6 COGS Ratio	Kakeu	< 58%	< 57%	< 56%	< 54%	< 52%
		TH.2020	TH.2021	TH.2022	TH.2023	TH.2024
7 % Jumlah Pasien Baru	Dirum, kaops	20%	25%	30%	35%	40%
8 % Jumlah Pasien Lama	Dirum, kaops	80%	75%	70%	65%	60%
9 Indeks Kepuasan Pelanggan	Dirum, kaops	3.9	4.0	4.1	4.3	4.5
10 Jumlah Pasien Rawat Jalan	Kaops	4,411	5,072	6,214	7,767	9,709
11 Jumlah Pasien Rawat Inap	Kaops	543	624	764	956	1,195
12 BOR (Bed Occupancy Rate)	Kaops	55%	65%	75%	80%	85%
13 ALOS	Kaops	5.20	4.50	3.70	3.50	3.00
14 Jumlah Kerjasama Pihak Asuransi	Kaops,kakeu	50.00	60.00	70.00	80.00	90.00
15 Jumlah Kerjasama Perusahaan	Kaops,kakeu	35.00	45.00	55.00	65.00	75.00
		TH.2020	TH.2021	TH.2022	TH.2023	TH.2024
16 % Pasien Yang Puas & Sangat Puas	Kaops	80%	85%	85%	87%	87%
17 % Keberhasilan Operasi Kelahiran	Kaops	95%	95%	96%	96%	97%
18 % Kasus Sulit Yang Berhasil	Kaops	90%	90%	92%	92%	96%
19 % Keluhan Yang Ditangani Baik	Kaops	95%	95%	96%	96%	97%
20 % Pasien Rujukan Yang Tepat	Kaops	95%	95%	96%	96%	97%
21 Waktu Tunggu Layanan Pembayaran RI	Kaops,kakeu	25 Mnt	20 Mnt	15 Mnt	10 Mnt	10 Mnt
22 Waktu Tunggu Layanan Farmasi	Kaops	25 Mnt	20 Mnt	15 Mnt	10 Mnt	10 Mnt
		TH.2020	TH.2021	TH.2022	TH.2023	TH.2024
23 Jumlah Dokter Spesialis	Kaops-sdm	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00
24 % Staff Kinerja Unggul	Kaops-sdm	95%	95%	96%	96%	97%
25 % Jumlah Staff Yang Mengikuti Pelatihan	Kaops-sdm	90%	90%	92%	92%	96%
26 Jumlah Bed	Kaops, kakeu	25	25	65	75	85
27 % Kesesuaian Sarana Sesuai Standard MFK	Kaops	80%	85%	90%	90%	90%
28 Tingkat Maturitas IT Rumah Sakit	Kaops, kakeu	70%	72%	75%	80%	85%
29 Indeks Budaya Kinerja	Kaops-sdm	70%	72%	75%	80%	85%
30 Tingkat Kepuasan Karyawan	Kaops-sdm	80%	82%	85%	87%	88%

KESIMPULAN

Mengacu kepada hasil analisis yang telah dilakukan , hasil analisis matriks grand strategi positioning RSIA XYZ berada di kuadran 1 dimana strategi yang tepat dilakukan strategi agresif dalam hal ini, perencanaan program kerja yang diturunkan sebagai hasil dari analisis strategis juga dapat dikatakan cukup tepat dan agresif. Melalui program kerja penetrasi pasar dan pengembangan produk

yang agresif, diharapkan strategi ini dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan RSIA XYZ. Dan dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa positioning RSIA XYZ menggunakan analisis Matriks IE berada pada posisi cell region V, dan strategi yang tepat juga sesuai dengan hasil analisis matriks grand strategy diatas, dimana market langkah penetrasi dan pengembangan produk dianggap perlu dan tepat. Sementara itu, menurut hasil analisis penelitian strategi W/O (Weakness Vs Opportunity) dengan menggunakan TOWS Matrix, diindikasikan bahwa strategi terkait dengan memegang dan mempertahankan sumber daya yang ada (termasuk sumber daya infrastruktur, sarana dan prasarana) perlu dikembangkan. dikembangkan, dengan pengembangan sumber daya manusia. Beberapa hal tersebut di atas juga telah dituangkan dalam rencana rencana kerja yang akan dilaksanakan, dan diharapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat dipantau pelaksanaannya sehingga tujuan dan indikator RSIA XYZ dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, R., & Nurlinda, A. (2021). Pengaruh beban kerja dan sikap terhadap kelelahan kerja pada perawat di ruang rawat inap rumah sakit islam faisal Makassar. *Journal of Muslim Community Health*, 2(3), 81–94.
- Ashshidiqy, N., & Ali, H. (2019). Penyelarasan teknologi informasi dengan strategi bisnis. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(1), 51–59.
- Hanifah, N. (2014). *Memahami penelitian tindakan kelas: teori dan aplikasinya*. Upi Press.
- Harfika, J., & Abdullah, N. (2017). Pengaruh kualitas pelayanan dan fasilitas terhadap kepuasan pasien pada rumah sakit umum Kabupaten Aceh Barat Daya. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 14(01).
- Ivana, A., Widjasena, B., & Jayanti, S. (2014). Analisa komitmen manajemen rumah sakit (RS) terhadap keselamatan dan kesehatan kerja (K3) pada RS Prima Medika Pematang. *Jurnal Kesehatan Masyarakat (Undip)*, 2(1), 35–41.
- Nurizzah, E. (2021). *Optimalisasi E-commerce bagi mompreneur dalam meningkatkan ekonomi keluarga di masa pandemi Covid-19 dalam perspektif ekonomi Islam: studi kasus komunitas tangan di atas (TDA) Lamongan*.
- Pakarbudi, A. (2018). *Faktor-faktor adopsi e-health di rumah sakit berdasarkan aspek manusia, teknologi, organisasi dan lingkungan (Studi kasus: Jawa Timur)*.
- Pakpahan, M., Hutapea, A. D., Siregar, D., Frisca, S., Sitanggang, Y. F., indah Manurung, E., Pranata, L., Daeli, N. E., Koerniawan, D., & Pangkey, B. C. A. (2020). *Keperawatan komunitas*. Yayasan Kita Menulis.
- Rahman, M. (2020). *Pemasaran jasa rumah sakit*. Alauddin University Press.
- Sari, A. P., Anggraini, D. D., Sari, M. H. N., Gandasari, D., Siagian, V., Septarini, R. S., Tjiptadi, D. D., Sulaiman, O. K., Munsarif, M., & Siregar, P. A. (2020). *Kewirausahaan dan bisnis online*. Yayasan Kita Menulis.
- Setyawan, F. E. B., & Supriyanto, S. (2020). *Manajemen rumah sakit*. Zifatama Jawa.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suyanto, U. Y., Brahmasari, I. A., & Brahmaratih, I. A. (2020). *Pengaruh servant leadership, budaya kerja kaizen dan iklim organisasi terhadap quality of work life, kepuasan kerja dan kinerja karyawan rumah sakit “tipe b” di Kabupaten Lamongan*.
- Trisnantoro, L. (2018). *Memahami penggunaan ilmu ekonomi dalam manajemen rumah sakit*. UGM press.
- Wijaya, H. (2019). *Analisis data kualitatif: Sebuah tinjauan teori & praktik*. Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.