



## Perencanaan strategi bisnis rumah sakit ibu & anak

Aditya Yuniarto<sup>1</sup>, Zulkifli<sup>2</sup>, Derriawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Pancasila

<sup>1</sup>[yuniarto.adithya@gmail.com](mailto:yuniarto.adithya@gmail.com), <sup>2</sup>[zulkifli@univpancasila.ac.id](mailto:zulkifli@univpancasila.ac.id), <sup>3</sup>[derriawan@univpancasila.ac.id](mailto:derriawan@univpancasila.ac.id)

### Info Artikel

#### Sejarah artikel:

Diterima 14 Mei 2022

Disetujui 2 Juli 2022

Diterbitkan 25 Juli 2022

### Kata kunci:

Strategi bisnis; Rencana strategis; Rencana bisnis; Ibu; Anak

### Keywords :

Business strategy; Strategic plan; Business plan; Mother; Child

### ABSTRAK

Fokus dari penelitian ini adalah bagaimana membuat perencanaan strategi bisnis untuk rumah sakit, dengan studi kasus RSIA XYZ yang merupakan Rumah Sakit Swasta Tipe 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 adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan masalah melalui analisis deskriptif, mengenai Perencanaan Strategi Bisnis di Rumah Sakit XYZ Tahun 2020 – 2024. Hasil penelitian menunjukkan rencana strategi bisnis Rumah Sakit XYZ dengan mengacu pada strategi-strategi dari hasil analisis yang telah dilakukan dan dipilih strategi yang tepat bagi RSIA XYZ untuk selanjutnya dapat disusun menjadi rencana dan program kerja. Tidak hanya sampai dengan program kerja selanjutnya akan disusun pula Indikator Kinerja Utama (KPI) yang terkait dengan sasaran strategis yang dituju setiap tahunnya.

### ABSTRACT

*The purpose of this study is how to plan a business strategy for the hospital unit business, with the case study at Women & Children Hospital (RSIA) XYZ which is private hospital type C at South Tangerang . This research focus is to formulate a business strategy plan for the next 5 years for RSIA XYZ which is expected to be used as a reference for the company and become a benchmark for measuring the success of company performance. This research is a qualitative research with a quantitative approach with a problem approach through descriptive analysis, regarding the Business Strategy Planning at XYZ Hospital in 2020-2024. The results showed the XYZ Hospital business strategy plan by referring to the strategies from the results of the analysis that had been carried out and the right strategy was selected for RSIA XYZ which could then be compiled into work plans and programs. Not only until the next work program will also be compiled Key Performance Indicators (KPI) related to the strategic goals aimed each 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 di bidang jasa yang bergerak dalam usaha peningkatan kesehatan masyarakat. Bentuk perhatian pemerintah dalam bidang kesehatan ditunjukkan dengan didirikannya rumah sakit pada tiap-tiap daerah. Ini dimaksudkan agar terpenuhinya fasilitas kesehatan kepada konsumen. Konsumen yang dimaksud di sini ialah pasien dan dapat diartikan semua orang yang menggunakan jasa pelayanan rumah sakit yang tidak lain jasa pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, rumah sakit harus bisa mengerti apa yang diinginkan oleh konsumen (pasien) agar nantinya konsumen merasa puas dengan pelayanan yang ada. Perubahan pelayanan kesehatan yang bermutu dan berorientasi kepada kepuasan pelanggan merupakan komitmen seluruh rumah sakit.

Rumah Sakit merupakan industri yang padat modal dan juga padat karya (padat sumber daya), serta padat teknologi. Sumber daya manusia juga merupakan komponen utama proses pelayanan dalam rumah sakit. Dalam perkembangannya, pelayanan rumah sakit tidak terlepas dari pembangunan ekonomi masyarakat. Perkembangan ini tercermin pada perubahan fungsi klasik rumah sakit yang pada awalnya hanya memberi pelayanan yang bersifat penyembuhan (kuratif) terhadap pasien melalui rawat inap. Karena kemajuan ilmu pengetahuan khususnya teknologi kedokteran, peningkatan pendapatan dan pendidikan masyarakat, pelayanan kesehatan di rumah sakit saat ini tidak saja bersifat kuratif (penyembuhan) tetapi juga bersifat pemulihan (rehabilitatif), keduanya dilaksanakan secara terpadu melalui upaya promosi kesehatan (promotif) dan pencegahan (preventif) (A.A. Gde Muninjaya, 2004:220).

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. Disisi lain sektor bisnis industri rumah sakit pun mengalami tingkat persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan yang dinamis, seiring dengan hal ini lah terjadi persaingan antara sesama Rumah sakit baik Rumah sakit milik pemerintah maupun milik swasta, semua berkompetisi untuk dapat melayani konsumen agar dapat menggunakan jasa layanan yang disediakan.



**Gambar 1.** Rumah sakit privat di Indonesia

RS di Indonesia terdiri dari rumah sakit publik dan rumah sakit privat dengan jumlah total 2,773. Pertumbuhan RS publik selama 6 tahun terakhir tidak sepesat pertumbuhan RS privat. Rata-rata pertumbuhan RS publik sebesar 0.4%, karena adanya penurunan jumlah RS Swasta nonprofit, sedangkan RS privat sebesar 15.3%. Kebutuhan akan layanan rumah sakit yang bermutu semakin meningkat seiring dengan semakin membaiknya perekonomian dan derajat kesehatan masyarakat. Dalam beberapa tahun belakangan ini, industri rumah sakit Indonesia telah mengalami perkembangan yang cukup berarti dengan diterbitkannya berbagai peraturan dan perundang-undangan yang bertujuan untuk mendorong investasi dan menciptakan kondisi bisnis dan jasa rumah sakit yang lebih baik. Potensi kebutuhan rumah sakit di Indonesia dapat dilihat dari masih rendahnya rasio tempat tidur rumah sakit dibandingkan dengan 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. Untuk mencapai rasio ideal tersebut dibutuhkan sedikitnya 451 ribu tempat tidur dan apabila sebuah rumah sakit memiliki kapasitas rata-rata 200 tempat tidur, maka akan dibutuhkan sedikitnya 2.250 rumah sakit.



**Gambar 2.** Rasio tempat tidur rumah sakit

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. Dan Rumah Sakit Ibu dan Anak merupakan rumah sakit terbanyak di Indonesia dengan persentase sebesar 33% dibanding dengan RS Khusus lainnya. Rumah Sakit sebagai produsen layanan kesehatan harus mampu mengantisipasi perubahan dan mengetahui posisinya untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan menjauhi ancaman-ancaman yang akan datang. Rumah Sakit yang memiliki perencanaan strategis akan memimpin dalam pengelolaan rumah sakit dan sesuatu yang diharapkan di masa depan dapat terwujud

Perencanaan strategis merupakan kunci dari keberhasilan kinerja perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk menciptakan peluang baru dan berbeda dengan mengoptimalkan perencanaan bisnis yang matang merupakan jaminan keberhasilan dalam peta persaingan bisnis dan juga keberhasilan jangka panjang perusahaan kedepan. Dengan perencanaan strategis perusahaan yang baik akan dapat memberikan arah bagi tujuan perusahaan, menentukan target yang ingin diraih, serta mengantisipasi berbagai kemungkinan buruk yang dapat terjadi di kemudian hari.

Perencanaan yang dilakukan saat ini oleh Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ lebih berfokus pada perencanaan tahunan untuk memenuhi target KPI yang ditetapkan. Perencanaan seperti ini lebih bersifat jangka pendek dan tidak memberikan arah yang jelas untuk pencapaian tujuan jangka panjang maupun visi dan misi yang sudah ditetapkan. Seperti yang sudah dijelaskan pada latar belakang diatas, Beberapa rumusan permasalahan 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 (H.B. Sutopo, 2006:111) Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang mengarah pada pendeskripsian secara rinci dan mendalam mengenai potret kondisi tentang apa yang sebenarnya terjadi menurut apa adanya di lapangan studi. Metode kualitatif merujuk pada prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, apa yang ditulis dan dikatakan oleh orang /tingkah laku yang diamati. 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) dilakukan untuk membandingkan dokumen dengan hasil dari key informant Dalam tahapan ini peneliti menggunakan teknik purposive sampling untuk memilih informannya. 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

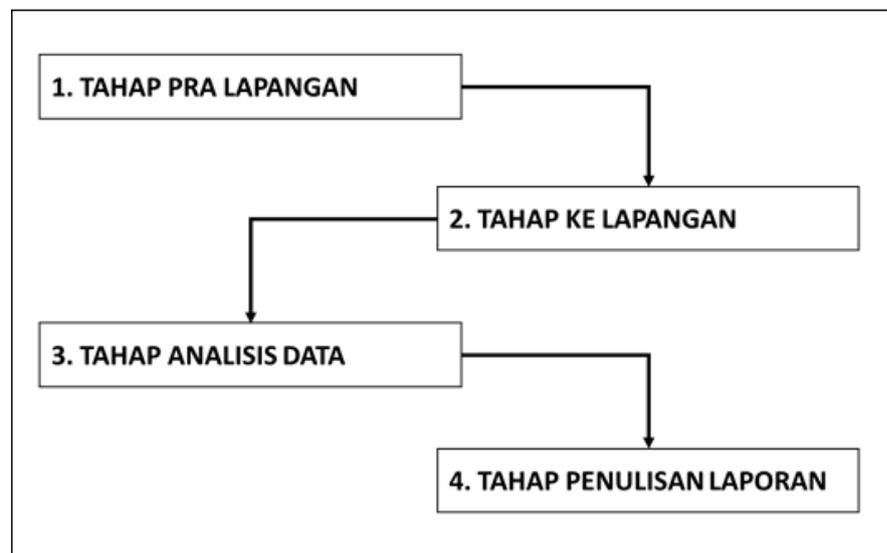
Informan tersebut diatas sebagai key informant yang dianggap mengetahui kondisi Rumah Sakit saat ini dan mengetahui perencanaan strategis yang dibutuhkan untuk dijadikan Rencana Kerja periode tahun 2020 – 2024 Informan tersebut juga dipilih atau ditentukan oleh peneliti berdasarkan pertimbangan tertentu.

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. Rancangan atau desain penelitian dalam arti sempit dimaknai sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data penelitian. Dalam arti luas rancangan penelitian meliputi proses perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan empat tahap, yaitu:



**Gambar 3.** Tahap penelitian

Tahap Pra-Lapangan (studi pendahuluan), 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**

Tahap pekerjaan lapangan merupakan tahapan studi terfokus yang dilakukan di lapangan dengan kegiatan pengumpulan data melalui wawancara, forus diskusi, pengamatan, dan pengkajian dokumen.

### **Tahap Analisis Data**

Setelah itu hasil wawancara & forum diskusi dibandingkan dengan hasil observasi dan peneliti mulai mengolah dan mendeskripsikan data yang didapat di lapangan berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen yang didapat sehingga triangulasi digunakan lebih akurat.

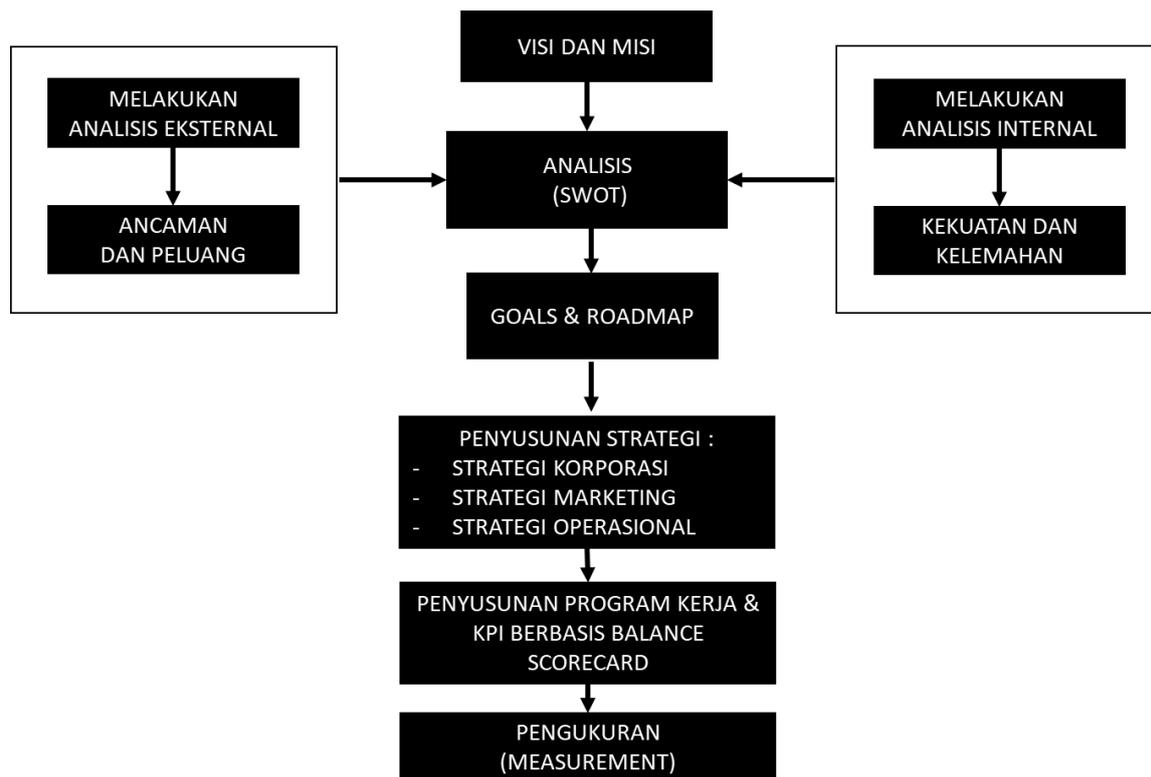
### **Tahap Pelaporan Hasil**

Tahap Pelaporan Hasil Penelitian dilakukan melalui kegiatan penyeleksian, pengorganisasian data hingga penyusunan. Penyusunan data dilakukan dengan menyajikan sekumpulan data berupa, gambar, jaringan, grafik, serta jaringan. Tahap pelaporan hasil penelitian merupakan hasil dari beberapa tahap sebelumnya berupa dokumen “Rencana Stategi Bisnis Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ” dan penarikan kesimpulan yang ditulis secara naratif.

Pada tahap ini peneliti melakukan analisis data untuk membuat kesimpulan sementara dan mereduksi data hingga akhirnya peneliti mampu membuat kesimpulan akhir dari proses penelitian di lapangan. Kehadiran peneliti di lapangan dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (1992) adalah suatu yang mutlak, karena peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian sekaligus

pengumpul data. Keuntungan yang didapat dari kehadiran peneliti sebagai instrumen adalah subjek lebih tanggap akan kehadiran peneliti, peneliti dapat menyesuaikan diri dengan setting penelitian, keputusan yang berhubungan dengan penelitian dapat diambil dengan cara cepat dan terarah, demikian juga dengan informasi dapat diperoleh melalui sikap dan cara informan dalam memberikan informasi.

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 merupakan arah penalaran untuk bisa memberikan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. 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

Berikut penjelasan dari kerangka pemikiran penelitan diatas :

1. Melakukan analisa lingkungan dan kinerja.  
 Fase ini dilakukan untuk menganalisa dinamika tuntutan lingkungan eksternal dan internal di Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ , dengan mengidentifikasi berbagai harapan dan tuntutan stakeholders dalam kurun waktu tahun 2020 – 2024. Fase ini juga dilengkapi dengan aktivitas: menganalisa kinerja perbandingan antara pencapaian kinerja rumah sakit ibu & anak XYZ dengan competitor sebagai benchmark, dan mengidentifikasi aspirasi manajemen, khususnya harapan dan kekhawatiran manajemen menghadapi dinamika tuntutan yang akan datang.
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 sudah menggambarkan keinginan, harapan dan cita-cita organisasi di masa depan. Sebagai RS swasta kemampuan berkompetisi merupakan hal yang mutlak untuk menjamin kelangsungan hidup RS. Visi ini dapat diukur dan memiliki target jangka waktu pencapaian sehingga seluruh komponen organisasi memiliki pandangan sama dan tanggung jawab terhadap cita-cita atau harapan yang harus dicapai dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
3. Menentukan tujuan dan prioritas strategis.  
 Fase ini bertujuan untuk menentukan arah tujuan dan prioritas strategis RSIA XYZ untuk kurun waktu tahun 2020 – 2024. Fase ini akan menganalisa kekuatan (strength), kekurangan/ kelemahan

(weakness), peluang (opportunity), dan ancaman (threat). Dalam fase ini, dilakukan juga analisa daya saing RSIA XYZ dalam menghadapi peluang dan ancaman dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ada. Berdasarkan hasil analisa daya saing, selanjutnya dilakukan analisa TOWS. Berbagai sasaran strategis yang direkomendasikan dari analisa TOWS akan menjadi prioritas strategis yang hendak dilakukan oleh RSIA XYZ dalam kurun waktu tahun 2020–2024.

4. Melakukan Perhitungan Proyeksi & Anggaran  
Bagian ini bertujuan untuk menyajikan informasi tentang estimasi pendapatan usaha dan berbagai bentuk biaya yang akan terjadi terkait dengan upaya mewujudkan berbagai sasaran strategis guna mewujudkan visi RSIA XYZ.
5. Menentukan program kerja strategis dan pengukuran kinerja  
Bagian ini akan menjelaskan apa saja program kerja strategis yang dibutuhkan oleh RSIA XYZ dalam mewujudkan visi pada tahun 2024 nanti. Program kerja strategis menggambarkan kumpulan rencana aksi atau kegiatan yang diperkirakan dapat mewujudkan suatu sasaran 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 merupakan mimpi atau keinginan masa depan yang ingin diwujudkan organisasi. Dan misi merupakan pernyataan yang memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai alasan dasar keberadaan organisasi atau penjelasan lebih jauh dan operasional dari visi organisasi atau pernyataan yang komprehensif mengenai bagaimana visi akan diwujudkan.

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 profesional, 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 sebagai turunan dari VISI (Cita-Cita/Impian Jangka Panjang Perusahaan) Agar lebih mudah terjangkau dan sekaligus sebagai pedoman dalam membuat strategi dalam organisasi/perusahaan, membuat organisasi menjadi lebih sehat, 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 kegiatan yang mengandung risiko karena menyangkut keselamatan tubuh dan nyawa seseorang. Dan oleh karena itu tercipta dan terjaminnya mutu pelayanan kesehatan prima dan keselamatan pasien yang berorientasi pada mutu paripurna dan peningkatan mutu berkelanjutan.

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 pertama-tama dengan menganalisa faktor-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi RSIA XYZ, dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisa faktor internal Rumah Sakit dalam mewujudkan visinya.

Faktor Peluang (Opportunity) :

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

Faktor Ancaman (Threat) :

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

Faktor Kekuatan (Strength) :

- a. Dokter Spesialis Obsgyn jangkar
- b. Branding ABC Healthcare System Group di wilayah ciputat
- c. Akses ke Rumah Sakit yang mudah dan strategis
- d. Harga tarif yang bersaing dengan RS sekitar
- e. Kecepatan pelayanan
- f. Komunikasi rumah sakit dengan pasien baik
- g. Makanan yang higienis dan memiliki cita rasa baik

Faktor Kelemahan (Weakness) :

- a. Jumlah Dokter Spesialis Obsgyn yang masih kurang
- b. Fasilitas kamar perawatan VIP masih memerlukan perbaikan
- c. Fasilitas kamar operasi yang perlu di lengkapi
- d. Perawat OK & Poli yang masih perlu diasah ketrampilan medisnya
- e. Petugas Farmasi klinis yang masih belum ada
- f. Tenaga marketing yang masih kurang dari sisi jumlah SDM
- g. Keterbatasan lahan parkir RSIA XYZ

h. 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.** Tabel Matriks IFE

No	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	<b>Skor Faktor Kekuatan:</b>		1.45	

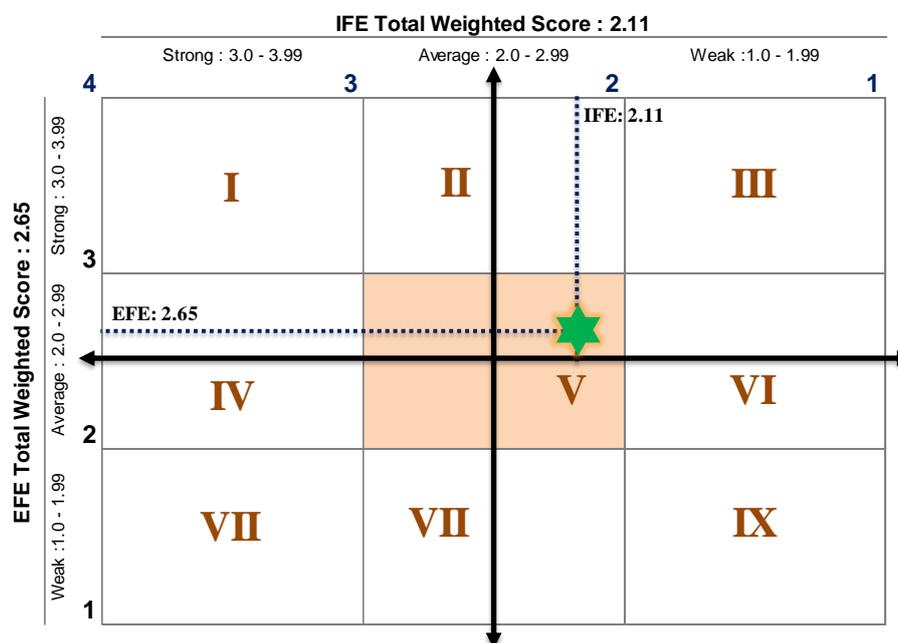
No	Faktor KELEMAHAN Kritis	Bobot1	Bobot-2	Skala (1-4)	(Bobot-2)x (Skala)	RANK
1	dokter spesialis obgyn kurang	9	0.09	1	0.09	8
2	fasilitas kamar perawatan VIP kurang	4	0.04	1	0.04	2
3	fasilitas kamar operasi kurang	4	0.04	1	0.04	7
4	perawat ok&poli yang terampil kurang	6	0.06	1	0.06	6
5	farmasi klinis 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	<b>Skor Faktor Kelemahan:</b>		0.66	
					<b>Total Skor IFE:</b>	2.11

**Tabel 2.** Matriks EFE

No	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

		<b>50</b>	<b>Skor Faktor PELUANG:</b>		<b>1.95</b>	
<b>No</b>	<b>Faktor TANTANGAN Kritis</b>	<b>Bobot-1</b>	<b>Bobot-2</b>	<b>Skala (1-4)</b>	<b>(Bobot-2)x (Skala)</b>	<b>RANK</b>
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
		<b>50</b>	<b>Skor Faktor TANTANGAN</b>		<b>0.70</b>	
					<b>Total Skor EFE:</b>	<b>2.65</b>

Sesuai data yang diperoleh dari Matriks IFE dan EFE yaitu total skor dari masing-masing tabel adalah 2.11 yang merupakan posisi menengah pada tabel IFE dan 2.65 yang merupakan posisi rata-rata pada table EFE yang menempatkan RSIA XYZ pada wilayah V yang merupakan wilayah Hold and Maintain dengan dua strategi umumnya yaitu market penetration dan product development.



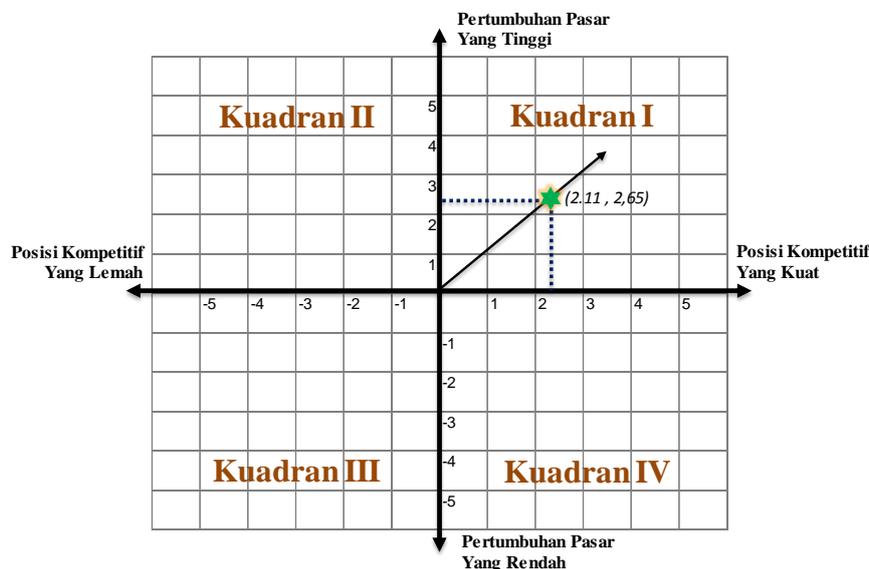
**Gambar 5.** Matrix IFE dan EFE

Matriks IE terbagi atas 3 wilayah besar yang memiliki 3 implikasi strategi yang berbeda. Yang pertama, untuk divisi yang menempati wilayah I, II, dan IV yang merupakan wilayah grow and build. Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi kebelakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal) merupakan strategi yang tepat untuk wilayah ini. Kedua, untuk divisi yang menempati wilayah II, V, dan VII dapat dicocokkan dengan strategi Hold and Maintain. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan 2 strategi

umum untuk wilayah ini. Ketiga, rekomendasi umum yang terdapat pada divisi yang menempati wilayah VI, VIII, dan IX adalah Harvest or Divest dengan strategi penghematan dan pembuangan.

### Analisis Matriks Grand Strategy

Masih merupakan analisis lanjutan dari hasil scoring dari IFE dan EFE, Hasil analisa dalam bentuk matriks grand strategi, menunjukkan posisi RSIA XYZ berada di kuadran I. Berikut terlampir gambar matriks grand strategi :



**Gambar 6.** Matrix grand strategi

RSIA XYZ berada pada posisi kuadran I yang berarti bahwa perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada, sehingga perusahaan akan bersaing menggunakan strategi – strategi bisnis yang agresif. 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

Target Operational	TAHUN 2020	TAHUN 2021	TAHUN 2022	TAHUN 2023	TAHUN 2024
Dokter Spesialis	30	41	50	58	62

### Rencana Strategi & Program Kerja

Untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan hingga strategi dari hasil analisis diatas, perlu dibuat program kerja yang selaras dengan strategi yang telah dihasilkan. Program-program kerja tersebut kemudian perlu dijabarkan lebih lanjut menjadi kegiatan yang dapat dilaksanakan dan dapat diukur tingkat keberhasilannya. Adapun program kerja yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

#### A. Program Kerja Terkait Penetrasi Pasar :

Program kerja ini terkait dengan strategi market penetration, dalam hal ini akan difokuskan pada pengembangan kerjasama sebagai satelit rujukan ke RSIA XYZ, Diantaranya Adalah Sbb :

- 1) Menjalin kerjasama dengan klinik- klinik sekitar terkait pengiriman rujukan ke RSIA
- 2) Menjalin 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.** Program kerja

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 Nujuh Bulan dan Birth I'm With U (Doula)	Setiap 6 bulan
Kerjasama dengan komunitas ASI	Setiap 6 bulan

#### B. Program Kerja Terkait Pengembangan Produk & Integrasi :

Program kerja ini terkait dengan strategi ini diharapkan RSIA XYZ memiliki varian produk layanan yang berkembang 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

#### C. 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 Ruangannya 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

**Tabel 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 Peningkatan Akreditasi Rumah Sakit
	○ Melakukan Pendekatan Kepihak Asuransi Dengan Layanan Unggulan RSIA XYZ

D. 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 :

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

E. 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 8.** Program kerja

Sasaran Strategis	PROGRAM KERJA
Cost Efficiency	Perhitungan Unit Cost Layanan Tindakan & Rawat Inap

Sasaran Strategis	PROGRAM KERJA
	Membuat Anggaran Budget Layanan
	Memonitoring Pengeluaran Anggaran
	Melakukan Analisa beban kerja
	Penggunaan Pemantauan EOQ Obat & Alkes

### Indikator Kinerja Utama (KPI)

Berdasarkan peta strategis yang telah dibahas pada bagian sebelumnya maka Rumah Sakit Ibu & Anak XYZ guna mewujudkan hal tersebut juga perlu menyusun indikator kinerja utama rumah sakit, atau yang sering disebut juga dengan istilah KPI (Key Performance Indicator), KPI meliputi target KPI, bobot KPI, hingga orang yang bertanggung jawab (PIC) atas suatu KPI.

KPI berfungsi untuk mengukur secara kuantitatif tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran strategis yang telah disepakati. Dihitung dengan basis data actual hingga ditarik kesimpulan target yang harus dicapai di tahun-tahun mendatang. KPI juga harus selaras dengan sasaran strategis yang ditetapkan. Berikut tabel dibawah menggambarkan berbagai KPI untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu sasaran stretegis dengan menggunakan 4 perspektif yang digunakan pada Balance Score Card yaitu perspektif : keuangan. Pelanggan, internal proses, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

**Tabel 9.** Perspektif *balanced score card*

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
		14 Jumlah Kerjasama Pihak Asuransi
		15 Jumlah Kerjasama Perusahaan

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIS	KPI
INTERNAL PROSES	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
		22 Waktu Tunggu Layanan Farmasi
		LEARNING & GROWTH
24 % Staff Kinerja Unggul		
25 % Jumlah Staff Yang Mengikuti Pelatihan		
10 Terwujudnya Fasilitas Sarana & Prasarana Rumah Sakit	26 Jumlah Bed Kamar Perawatan	
	27 % Kesesuaian Sarana Sesuai Standard MFK	
11 Terwujudnya Intergasi HIS	28 Tingkat Maturitas IT Rumah Sakit	
12 Terwujudnya Budaya Kinerja Rumah Sakit	29 Indeks Budaya Kinerja	
	30 Tingkat Kepuasan Karyawan	

Person in charge (PIC) menggambarkan penanggung jawab utama terhadap pencapaian suatu jenis KPI, PIC akan memantau, mengukur, dan mengevaluasi secara berkala status pencapaian kemajuan atau keberhasilan suatu sasaran strategis, dan pada waktu tertentu bersama-sama dengan PIC yang lainnya mengadakan pertemuan untuk melakukan koordinasi untuk mengendalikan status pencapaian VISI RSIA XYZ. Pada tabel berikut ini menggambarkan informasi target KPI setiap tahun dan PIC terkait.

**Tabel 10.** Tabel KPI RSIA XYZ Th.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

	<b>KPI</b>	<b>PIC</b>	<b>TH.2020</b>	<b>TH.2021</b>	<b>TH.2022</b>	<b>TH.2023</b>	<b>TH.2024</b>
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 adalah strategi agresif atas hal ini pula rencana program kerja yang merupakan turunan dari hasil analisis strategi juga sudah dapat dikatakan cukup tepat dan agresif. Dengan cara-cara program kerja agresif seperti melakukan penetrasian pasar dan pengembangan produk diharapkan strategi ini dapat menunjang tercapainya target perusahaan di RSIA XYZ. Dan dari hasil penelitian diketahui pula positioning RSIA XYZ yang dianalisis menggunakan IE Matriks berada pada posisi sel wilayah V dimana strategi yang tepat juga sudah senada dengan hasil analisis matriks grand strategi diatas, dimana langkah penetrasi pasar dan pengembangan produk dirasa perlu dan tepat untuk dilakukan. Sedangkan dari hasil analisis penelitian menggunakan matriks TOWS pada strategi W/O (Weakness Vs Opportunity) menyebutkan perlunya strategi yang terkait hold & maintain atas sumber daya yang ada baik sumber daya infrastruktur, fasilitas sarana dan prasarana, hingga pengembangan sumber daya manusia. Beberapa hal yang telah disebutkan diataspun juga sudah dibuat turunannya dalam rencana program kerja yang akan dilakukan, diharapkan hal ini dapat terlaksana dengan baik dan dimonitoring pelaksanaannya hingga dapat tercapainya tujuan dan target RSIA XYZ.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aisyah Lahdji, Firman Pribadi, Rencana Strategi Bisnis RSU PKU Muhammadiyah Gubug Grobogan Tahun 2014 – 2018; Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Assauri, Sofjan. 2011. “Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage”. Indonesia, Jakarta.
- Budi Karmawan, (2016). Penyusunan Rencana Strategis Rumah Sakit Pertamina Jaya Tahun 2017-2022; Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia
- David, F. R. (2010). Manajemen Strategi : Konsep. Jakarta: Salemba Empat edisi 12
- David, F.R.(2017). Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concept & Cases . Jakarta: Salemba Empat edisi 16
- Eka Misrina (2010), Analisis perbandingan antara rencana strategis tahun 2008-2013 dengan rencana kerja tahun 2008 dan 2009 Di kabupaten Banyumas; Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Ferrel,O.C and D, Harline.2005. Marketing Strategy. South Western: Thomson Corporation
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2014. Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi. Gramedia. Jakarta.
- Muninjaya, A.A. Gde. 2004. Manajemen Kesehatan. Jakarta: Buku Kedokteran EGC
- Nawawi, Hadari, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Prasetyo C, Benedicta J. 2004. Perancangan Strategy Map. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Rangkuti, F. (2002). Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sondang P. Siagian. 2005. Manajemen Stratejik. Jakarta: PT. Bumi Aksara Umar
- Sugiono. 2007. Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Siregar, Ch. J.P., dan Amalia, L., 2004, Farmasi Rumah Sakit, Teori dan Penerapan, 25 – 49, Penerbit Buku Kedokteran EGC, Jakarta.
- Suwandiyanto, M. 2010. Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan. Online
- Trisnantoro L. 2005. Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. 2010. Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability. Twelfth Edition. Pearson

Wibisono, Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan,  
Jakarta: Erlangga, 2006, p. 43