



ANALISIS RENCANA STRATEGI BISNIS RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK (Studi Kasus Rumah Sakit Bunda Aisyah Tasikmalaya)

Saefullah Darmawan Sudardjat.¹, Muhardi², Albert Hendarta³

¹²³Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Bandung, Indonesia

¹saefullah.darmawan@gmail.com, ²muhardi.z66@gmail.com,

³hendarta@hcm-excellence.com

Abstrak

Permasalahan kesehatan, akses yang terbatas dan rendahnya kualitas pelayanan kesehatan yang dihadapi masyarakat saat ini. Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) dituntut memberikan pelayanan kesehatan bagi ibu dan anak yang berkualitas. Penyelenggaraan rumah sakit yang berkualitas memerlukan perencanaan strategi yang tepat. Perencanaan strategi yang baik menentukan keberhasilan penyelenggaraan rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran lingkungan saat ini yang dapat menjadi peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan bagi rumah sakit. Dan mengetahui pilihan strategi yang relevan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara wawancara, observasi, diskusi terfokus (Focus Group Discussion) dan data sekunder diperoleh dari laporan kinerja rumah sakit, BPS (Biro Pusat Statistik), profil kesehatan dan aturan-aturan Pemerintah. Analisis data dilakukan dengan tiga tahapan, yaitu tahap pertama meliputi analisis lingkungan dan evaluasi faktor menggunakan EFE dan IFE. Diketahui faktor peluang 2,15 dan ancaman 0,7. Faktor kekuatan 2,65 dan kelemahan 0,85. Tahap kedua meliputi penentuan pilihan strategi dengan menggunakan matriks SWOT dan IE. Diketahui matriks SWOT ada pada strategi SO (Strength-Weakness) dan matriks IE berada pada sel IV sebagai strategi tumbuh dan membangun. Tahap ketiga meliputi penetapan strategi terpilih menggunakan QSPM dari hasil penelitian tersebut didapatkan pilihan strategi yang relevan bagi RSIA Bunda Aisyah, yaitu strategi pengembangan pasar dengan melakukan kerjasama pelayanan dengan perusahaan dan mitra strategis. Strategi pengembangan produk dengan penambahan ruang perawatan dan ruang pelayanan lainnya. Dan strategi penetrasi pasar dengan melakukan pengembangan media promosi melalui media sosial.

Kata kunci: *Rencana Strategi Bisnis, Rumah Sakit Ibu dan Anak*

Abstract

Health problems, limited access and low quality of health services faced by the community today. Mother and Child Hospital (RSIA) is required to provide quality health services for mothers and children. The implementation of a quality hospital requires proper strategic planning. Good strategic planning determines the success of the organization of the hospital. This study aims to describe the current environment that can be an opportunity and threat, strength and weakness for the hospital. And know the relevant strategy options. This study uses a qualitative descriptive method with a case study approach. Primary data was collected by means of interviews, observations, focused discussions (Focus Group Discussion) and secondary data obtained from hospital performance reports, BPS (Central Bureau of Statistics), health profiles and government regulations. Data analysis was carried out in three stages, namely the first stage included environmental analysis and factor evaluation using EFE and IFE. The probability factor is 2.15 and the threat is 0.7. The strength factor is 2.65 and the weakness is 0.85. The second stage includes determining the choice of strategy using the SWOT and IE matrix. It is known that the SWOT matrix is in the SO (Strength-Weakness) strategy and the IE matrix is in cell IV as a growth and development strategy. The third stage includes determining the selected strategy using QSPM. From the results of the study, it was found that the relevant strategy options for RSIA Bunda Aisyah, namely the market development strategy by conducting service collaborations with companies and strategic partners. Product development strategy by adding treatment rooms and other service rooms. And a market penetration strategy by developing promotional media through social media.

Keywords: *Business Strategy Plan, Maternal and Child Hospital*

PENDAHULUAN

Rumah Sakit merupakan penyelenggara pelayanan kesehatan yang bertujuan melaksanakan upaya pelayanan kesehatan secara maksimal dan bermutu dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat (Ayuningtyas, 2020). Berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan menurut Permenkes nomor 3 tahun 2020 rumah sakit dikategorikan menjadi dua yaitu rumah sakit umum dan rumah sakit khusus. Salah satu rumah sakit khusus yang memberikan pelayanan pada satu bidang tertentu adalah Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA). Rumah Sakit Ibu dan Anak merupakan penyelenggara kesehatan yang memberikan pelayanan utamanya kesehatan ibu dan kesehatan anak (Ayuningtyas, 2013).

Rumah Sakit Ibu dan Anak dituntut memberikan pelayanan kesehatan bagi ibu dan anak secara professional dan bermutu (Kaplan et al., 2001). Seperti yang tertuang dalam UU Nomor 4 tahun 2009 tentang Rumah Sakit menyatakan bahwa tata kelola rumah sakit yang baik adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen rumah sakit yang berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi dan responibilitas, kesetaraan dan kewajaran (Creswell, 2015).

Penyelenggaraan rumah sakit agar berjalan dengan baik sesuai dengan visi, misi dan tujuan rumah sakit, diperlukan perencanaan strategi yang tepat (Kumajas, 2022). Dengan permasalahan dan persaingan bisnis yang dihadapi rumah sakit saat ini (Kuncoro, 2013), khususnya Rumah Sakit Ibu dan Anak, peran perencanaan strategi bisnis menjadi penting dan menentukan keberhasilan penyelenggaraan rumah sakit. perencanaan strategi bisnis memberikan arah dan fokus dan panduan bagi rumah sakit (David & David, 2016).

Rumah Sakit harus memiliki rencana strategi yang baik agar berhasil dalam menghadapi persaingan di era disruptif ini. Rencana strategi merupakan salah satu cara manajemen dalam mengelola kondisi perusahaan saat ini untuk melakukan gambaran kondisi perusahaan pada masa yang akan datang (Gaspersz, 2005). Rencana strategi memberikan garis besar arah dan panduan untuk mencapai tujuan rumah sakit, dan rencana bisnis menjabarkan secara rinci bagaimana setiap bagian dalam rumah sakit harus diatur untuk membawa rumah sakit menuju arah strategis yang sudah ditetapkan dalam rencana strategi (Ginter et al., 2018).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan cara menganalisis data-data yang terkumpul. Pengambilan data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan manajemen RSIA Bunda Aisyah yaitu Direktur, Kabid Keuangan, Kabid Umum dan Kepegawaian, Kabid Perawatan dan Kabid Yanmed. Selanjutnya melakukan FGD (Focus Group Discussion) dengan mempresentasikan hasil pengolahan data primer dan data sekunder. Pengambilan data sekunder diperoleh dari Laporan Tahunan Rumah Sakit, Badan Pusat Statistik, Profil Kesehatan, Aturan-Aturan Pemerintah, dan Website rumah sakit pesaing di Kota Tasikmalaya.

Tahapan penelitian dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu tahap masukan dengan cara analisis situasi lingkungan eksternal dan lingkungan internal dengan menggunakan Matriks EFE dan IFE (Taufiqurokhman et al., 2016). Selanjutnya tahap pencocokan dengan menggunakan Matriks SWOT dan Matriks IE serta ditentukan faktor penentu kesuksesan (Critical Success Factor). Terakhir tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan QSPM dan menetapkan KPI (Key Performance Indicator). Penelitian dilaksanakan di RSIA Bunda Aisyah Tasikmalaya dan waktu pengumpulan data dari bulan Agustus sampai September tahun 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan pada penelitian ini dalam tiga tahapan, yaitu tahapan analisis, tahapan pencocokan dan tahapan pengambilan keputusan

1. Tahapan Analisis

Pada tahapan ini, hasil dari analisis lingkungan eksternal dapat diidentifikasi yang menjadi

faktor peluang bagi rumah sakit adalah lokasi RSIA Bunda Aisyah yang strategis, mudah dijangkau dan Area cakupan pelanggan yang luas (Huda & Martanti, 2018). Produk Domestik Regional Bruto, Inflasi dan tingkat belanja masyarakat yang masih terjaga. Jumlah penduduk Kota Tasikmalaya yang meningkat dengan jumlah usia produktif yang tinggi (Luis & Biromo, 2008). Kasus balita Stunting, Angka Kematian Ibu dan Angka Kematian Bayi yang masih tinggi. Yang menjadi faktor ancaman bagi rumah sakit adalah Aturan Kerjasama BPJS yang dirasakan memberatkan rumah sakit. Dan bermunculannya rumah sakit baru dengan fasilitas dan pelayanan serta SDM yang lengkap. Faktor peluang dan ancaman ini dianalisis menggunakan Matrik EFE pada tabel 1

Tabel 1 Matriks EFE (External Factor Evaluation) RSIA Bunda Aisyah

| No | Faktor Sukses Kritis (CSF) | Bobot (B) | Skala (S) | Skor (B x S) |
|------------------------------------|---|------------|-----------|--------------|
| Peluang | | | | |
| 1 | PDRB, Inflasi dan tingkat belanja masyarakat yang terjaga | 0,10 | 2 | 0,2 |
| 2 | Lokasi RSIA Bunda Aisyah yang strategis, mudah dijangkau dan Area cakupan pelanggan yang luas | 0,30 | 4 | 1,2 |
| 3 | Jumlah penduduk Kota Tasikmalaya yang meningkat dengan jumlah usia produktif yang tinggi | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 4 | Kasus balita Stunting, Angka Kematian Ibu dan Angka Kematian Bayi yang masih tinggi | 0,13 | 3 | 0,39 |
| Total | | | | 2,15 |
| Ancaman | | | | |
| 1 | Aturan Kerjasama BPJS yang dirasakan memberatkan RS | 0,20 | 2 | 0,4 |
| 2 | Rumah Sakit Baru dengan fasilitas dan pelayanan serta SDM yang lengkap | 0,15 | 2 | 0,3 |
| Total | | | | 0,7 |
| Total (Peluang dan Ancaman) | | 1,0 | | 2,85 |

Sumber : Data Diolah, 2021

Hasil analisis penilaian lingkungan internal, selanjutnya diidentifikasi yang menjadi faktor kekuatan dan kelemahan. Yang menjadi faktor kekuatan rumah sakit adalah laporan keuangan, SDM keuangan, pengembangan bisnis dan laporan kinerja keuangan yang baik dan optimal. Tersedianya struktur organisasi yang jelas, SOP, job desk yang jelas dan evaluasi program kerja Sistem Informasi Rumah Sakit yang optimal yang terkoneksi ke tiap unit dengan dukungan SDM IT. (Mulyadi, 2001) Penambahan layanan klinik. Penambahan bangunan, peralatan medis yang modern dan perluasan lahan parkir. Penerapan manajemen SDM sudah berjalan dengan baik. Serta tingkat kesesuaian persepsi dan harapan pasien yang tinggi (Rangkuti, 2013). Yang menjadi faktor kelemahan rumah sakit adalah kegiatan pemasaran terutama pemasaran online belum optimal. Dan kekurangan tenaga medis khususnya dokter spesialis Anak. Faktor kekuatan dan kelemahan dianalisis menggunakan Matriks IFE pada tabel 2

Tabel 2 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) RSIA Bunda Aisyah

| No | Faktor Sukses Kritis (CSF) | Bobot (B) | Skala (S) | Skor (B x S) |
|-----------------|--|-----------|-----------|--------------|
| Kekuatan | | | | |
| 1 | Laporan keuangan, SDM keuangan, pengembangan bisnis dan laporan kinerja keuangan yang baik dan optimal | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 2 | Tersedianya struktur organisasi yang jelas, SOP, job desk yang jelas dan evaluasi program kerja | 0,10 | 3 | 0,30 |

| | | | | |
|---|---|------------|---|-------------|
| 3 | SI Rumah Sakit yang optimal yang terkoneksi ke tiap unit dengan dukungan SDM IT | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 4 | Penambahan layanan klinik | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 5 | Penambahan bangunan, peralatan medis yang modern dan perluasan lahan parkir | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 6 | Penerapan manajemen SDM sudah berjalan dengan baik | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 7 | Tingkat kesesuaian persepsi dan harapan pasien yang tinggi | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Total | | | | 2,65 |
| Kelemahan | | | | |
| 1 | Kegiatan pemasaran terutama pemasaran online belum optimal | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 2 | Kekurangan tenaga medis khususnya dokter spesialis Anak | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Total | | | | 0,85 |
| Total (Kekuatan & Kelemahan) | | 1,0 | | 3,50 |

Sumber : Data Diolah, 2021

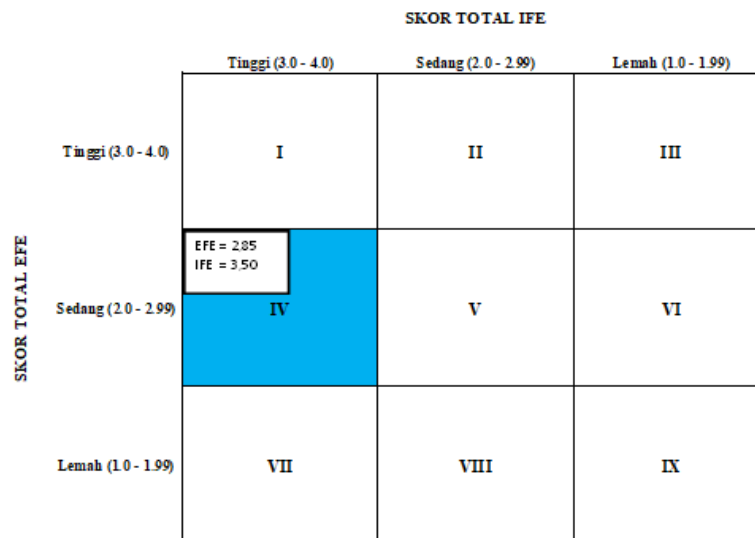
a. Tahapan Pencocokan

Pada tahapan pencocokan menggunakan matriks SWOT dan dan matriks IE.

Tabel 3 Matriks SWOT (Strength-Weakness-Opportunities-Threats) RSIA Bunda Aisyah.

| | Kekuatan Internal (Strength) | Kelemahan Internal (Weakness) |
|--|--|---|
| | 1.Laporan keuangan, SDM keuangan, pengembangan bisnis dan laporan kinerja keuangan yang baik dan optimal 2.Tersedianya struktur organisasi yang jelas, SOP, job desk yang jelas dan evaluasi program kerja 3.SI Rumah Sakit yang optimal yang terkoneksi ke tiap unit dengan dukungan SDM IT 4.Penambahan layanan klinik 5.Penambahan bangunan, peralatan medis yang modern dan perluasan lahan parkir 6.Penerapan manajemen SDM sudah berjalan dengan baik 7.Tingkat kesesuaian persepsi dan harapan pasien | 1. Kegiatan pemasaran terutama pemasaran online belum optimal 2. Kekurangan tenaga medis khususnya dokter spesialis Anak |
| Peluang Eksternal (Opportunities) | Strategi Kekuatan dan Peluang (SO) | Strategi Kelemahan dan Peluang (WO) |
| 1. PDRB, Inflasi, dan tingkat belanja masyarakat yang terjaga 2. Lokasi RSIA Bunda Aisyah yang strategis dan mudah dijangkau 3. Area cakupan pelanggan yang luas | Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang : <ul style="list-style-type: none"> • Integrasi Vertikal • Pengembangan Pasar • Pengembangan Produk | |

| | | |
|--|--|---|
| <p>4. Jumlah penduduk Kota Tasikmalaya yang meningkat dengan jumlah usia produktif yang tinggi</p> <p>5. Kasus balita Stunting, Angka Kematian Ibu dan Angka Kematian Bayi yang masih tinggi</p> | <p>• Penetrasi pasar</p> | |
| <p>Ancaman Eksternal (Threats)</p> | <p>Strategi Kekuatan dan Ancaman (ST)</p> | <p>Strategi Kelemahan dan Ancaman (WT)</p> |
| <p>1. Aturan Kerjasama BPJS yang dirasakan memberatkan RS</p> <p>2. Rumah Sakit Baru dengan fasilitas dan pelayanan serta SDM yang lengkap</p> | | |



Gambar 1 Matriks IE RSIA Bunda Aisyah

Berdasarkan hasil matriks SWOT pada tabel 3 menunjukkan posisi RSIA Bunda Aisyah berada pada kuadran 1 dimana kondisi ini mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Sedangkan berdasarkan hasil matriks IE menunjukkan posisi rumah sakit berada pada sel IV, yang menunjukkan posisi rumah sakit pada posisi tumbuh dan berkembang (*Growth and Build*). Perpaduan hasil dari kedua matriks tersebut, maka strategi yang direkomendasikan adalah pengembangan pasar dalam upaya meningkatkan penjualan dan meningkatkan pertumbuhan produktivitas rumah sakit, pengembangan produk dalam upaya mengembangkan produk dan berfokus pada perbaikan pelayanan untuk meningkatkan penjualan dan penetrasi pasar dalam upaya mengembangkan pasar dan produk yang telah ada.

b. Tahapan Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil analisa pada tahap pencocokan mengenai kondisi lingkungan eksternal dan lingkungan internal rumah sakit yang merupakan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan didapatkan alternative strategi yang mungkin dapat dilaksanakan di RSIA

Bunda Aisyah dalam pengembangan pasar, meliputi pengembangan layanan telemedicine., dan kerjasama pelayanan dengan perusahaan-perusahaan dan mitra strategis (Wheelen, 2011). (Sedarmayanti & Ardiansyah, 2014) Alternative strategi untuk Pengembangan Produk yang mungkin dapat dilaksanakan di RSIA Bunda Aisyah, meliputi penambahan ruang perawatan, ruang ICU, ruang operasi dan ruang NICU. Penambahan peralatan medis (ventilator, incubator, dll). (Kaplan et al., 2001) Dan pengembangan layanan khusus klinik fertilitas. Sedangkan alternatif strategi untuk Penetrasi Pasar yang mungkin dapat dilaksanakan di RSIA Bunda Aisyah, meliputi pengembangan media promosi secara online melalui media sosial, dan Pengembangan promosi rumah sakit melalui paket pemeriksaan khusus.

Tabel 4 QSPM Pengembangan Pasar

| No | Faktor Kritis | Bobot | Pengembangan layanan telemedicine | | Kerjasama pelayanan dengan perusahaan-perusahaan dan mitra strategis | |
|------------------|--|-------|-----------------------------------|------|--|------|
| | | | AS | TAS | AS | TAS |
| KEKUATAN | | | | | | |
| 1 | Laporan keuangan, SDM keuangan, pengembangan bisnis dan laporan kinerja keuangan yang baik dan optimal | 0,15 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 |
| 2 | Tersedianya struktur organisasi yang jelas, SOP, job desk yang jelas dan evaluasi program kerja | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 3 | SI Rumah Sakit yang optimal yang terkoneksi ke tiap unit dengan dukungan SDM IT | 0,10 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 |
| 4 | Penambahan layanan klinik | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 5 | Penambahan bangunan, peralatan medis yang modern dan perluasan lahan parkir | 0,15 | 2 | 0,30 | 3 | 0,45 |
| 6 | Penerapan manajemen SDM sudah berjalan dengan baik | 0,08 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 |
| 7 | Tingkat kesesuaian persepsi dan harapan pasien yang tinggi | 0,07 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 |
| KELEMAHAN | | | | | | |
| 1 | Kegiatan pemasaran terutama pemasaran online belum optimal | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,60 |
| 2 | Kekurangan tenaga medis khususnya dokter spesialis Anak | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| PELUANG | | | | | | |
| 1 | PDRB, Inflasi, dan tingkat belanja masyarakat yang terjaga | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| 2 | Lokasi RSIA Bunda Aisyah yang strategis, mudah dijangkau dan Area cakupan pelanggan yang luas | 0,30 | 2 | 0,60 | 4 | 1,20 |
| 3 | Jumlah penduduk Kota Tasikmalaya yang meningkat dengan jumlah usia produktif yang tinggi | 0,12 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 |
| 4 | Kasus balita Stunting, Angka Kematian Ibu | 0,13 | 2 | 0,26 | 2 | 0,26 |

| | | | | | | |
|------------------|--|------|---|-------------|---|-------------|
| | dan Angka Kematian Bayi yang masih tinggi | | | | | |
| ANCAMAN | | | | | | |
| 1 | Aturan Kerjasama BPJS yang dirasakan memberatkan RS | 0,20 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |
| 2 | Rumah Sakit Baru dengan fasilitas dan pelayanan serta SDM yang lengkap | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Total | | | | 5,09 | | 5,52 |
| Prioritas | | | | 2 | | 1 |

Tabel 5 QSPM Pengembangan Produk

| No | Faktor Kritis | Bobot | Penambahan ruang perawatan, ruang ICU, ruang operasi dan ruang NICU | | Penambahan peralatan medis (ventilator, incubator, dll) | | Pengembangan layanan khusus klinik fertilitas | |
|------------------|--|-------|---|------|---|------|---|------|
| | | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| KEKUATAN | | | | | | | | |
| 1 | Laporan keuangan, SDM keuangan, pengembangan bisnis dan laporan kinerja keuangan yang baik dan optimal | 0,15 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 |
| 2 | Tersedianya struktur organisasi yang jelas, SOP, job desk yang jelas dan evaluasi program kerja | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| 3 | SI Rumah Sakit yang optimal yang terkoneksi ke tiap unit dengan dukungan SDM IT | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 4 | Penambahan layanan klinik | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 |
| 5 | Penambahan bangunan, peralatan medis yang modern dan perluasan lahan parkir | 0,15 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 3 | 0,45 |
| 6 | Penerapan manajemen SDM sudah berjalan dengan baik | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 |
| 7 | Tingkat kesesuaian persepsi dan harapan pasien yang tinggi | 0,07 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| KELEMAHAN | | | | | | | | |
| 1 | Kegiatan pemasaran terutama pemasaran online belum optimal | 0,15 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 | 3 | 0,45 |
| 2 | Kekurangan tenaga medis khususnya dokter spesialis Anak | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| PELUANG | | | | | | | | |
| 1 | PDRB, Inflasi dan tingkat belanja masyarakat yang terjaga | 0,10 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 |
| 2 | Lokasi RSIA Bunda Aisyah yang strategis, mudah dijangkau dan Area cakupan pelanggan yang luas | 0,30 | 4 | 1,20 | 4 | 1,20 | 4 | 1,20 |

| | | | | | | | | |
|------------------|--|------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|
| 3 | Jumlah penduduk Kota Tasikmalaya yang meningkat dengan jumlah usia produktif yang tinggi | 0,12 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 |
| 4 | Kasus balita Stunting, Angka Kematian Ibu dan Angka Kematian Bayi yang masih tinggi | 0,13 | 2 | 0,26 | 2 | 0,26 | 2 | 0,26 |
| ANCAMAN | | | | | | | | |
| 1 | Aturan Kerjasama BPJS yang dirasakan memberatkan RS | 0,20 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |
| 2 | Rumah Sakit Baru dengan fasilitas dan pelayanan serta SDM yang lengkap | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Total | | | | 6,39 | | 6,06 | | 6,14 |
| Prioritas | | | | 1 | | 3 | | 2 |

Tabel 6 QSPM Penetrasi Pasar

| No | Faktor Kritis | Bobot | Pengembangan media promosi secara online melalui media sosial | | Pengembangan promosi rumah sakit melalui paket pemeriksaan khusus | |
|------------------|--|-------|---|------|---|------|
| | | | AS | TAS | AS | TAS |
| KEKUATAN | | | | | | |
| 1 | Laporan keuangan, SDM keuangan, pengembangan bisnis dan laporan kinerja keuangan yang baik dan optimal | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,60 |
| 2 | Tersedianya struktur organisasi yang jelas, SOP, job desk yang jelas dan evaluasi program kerja | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| 3 | SI Rumah Sakit yang optimal yang terkoneksi ke tiap unit dengan dukungan SDM IT | 0,10 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 |
| 4 | Penambahan layanan klinik | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 5 | Penambahan bangunan, peralatan medis yang modern dan perluasan lahan parkir | 0,15 | 4 | 0,60 | 3 | 0,45 |
| 6 | Penerapan manajemen SDM sudah berjalan dengan baik | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| 7 | Tingkat kesesuaian persepsi dan harapan pasien yang tinggi | 0,07 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| KELEMAHAN | | | | | | |
| 1 | Kegiatan pemasaran terutama pemasaran online belum optimal | 0,15 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 |
| 2 | Kekurangan tenaga medis khususnya dokter spesialis Anak | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| PELUANG | | | | | | |
| 1 | PDRB, Inflasi dan tingkat belanja masyarakat yang terjaga | 0,10 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| 2 | Lokasi RSIA Bunda Aisyah yang strategis, mudah dijangkau dan Area cakupan pelanggan | 0,30 | 4 | 1,20 | 4 | 1,20 |

| | | | | | | |
|------------------|--|------|---|-------------|---|-------------|
| | yang luas | | | | | |
| 3 | Jumlah penduduk Kota Tasikmalaya yang meningkat dengan jumlah usia produktif yang tinggi | 0,12 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 |
| 4 | Kasus balita Stunting, Angka Kematian Ibu dan Angka Kematian Bayi yang masih tinggi | 0,13 | 2 | 0,26 | 2 | 0,26 |
| ANCAMAN | | | | | | |
| 1 | Aturan Kerjasama BPJS yang dirasakan memberatkan RS | 0,20 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |
| 2 | Rumah Sakit Baru dengan fasilitas dan pelayanan serta SDM yang lengkap | 0,15 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 |
| Total | | | | 6,34 | | 6,06 |
| Prioritas | | | | 1 | | 2 |

Berdasarkan alternatif strategi yang terpilih menggunakan QSPM pada tabel 4, tabel 5 dan tabel 6, maka RSIA Bunda Aisyah menjabarkan melalui FGD untuk menentukan tujuan strategi jangka panjang. Terdapat beberapa tujuan strategis untuk pengembangan pasar (kerjasama pelayanan dengan perusahaan-perusahaan dan mitra strategis), yaitu meningkatkan pertumbuhan pendapatan RSIA, menangkap peluang pasar, meningkatkan kualitas pelayanan, dan meningkatnya keahlian dan perilaku karyawan.

Tujuan strategis untuk pengembangan produk (penambahan ruang perawatan, ruang ICU, ruang operasi dan ruang NICU), yaitu Meningkatkan efisiensi dan efektivitas biaya, meningkatkan kemudahan akses layanan untuk kepuasan pelanggan, perbaikan infrastruktur fisik rumah sakit, dan meningkatkan pemanfaatan teknologi. Sedangkan tujuan strategis untuk penetrasi pasar (pengembangan media promosi secara online melalui media sosial), yaitu : meningkatkan pertumbuhan laba, membangun Brand Image RSIA, meningkatkan kepercayaan pelanggan, dan meningkatkan budaya marketing. Selanjutnya dibuatkan KPI berdasarkan masing-masing tujuan strategis pada tabel 7

Tabel 7 KPI berdasarkan Tujuan Strategis

| Tujuan Strategis | KPI | Definisi Operasional | Indikator Keberhasilan | Target Setiap Tahun | | | |
|---|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Meningkatkan pertumbuhan pendapatan rumah sakit | Pendapatan pelayanan rawat jalan | Persentase pendapatan di rawat jalan per tahun | Peningkatan persentase pendapatan di rawat jalan per tahun | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya |
| | Pendapatan pelayanan rawat inap | Persentase pendapatan di rawat inap per tahun | Peningkatan persentase pendapatan di rawat inap per tahun | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya |
| | Pendapatan pelayanan penunjang medis | Persentase pendapatan di penunjang medis per tahun | Peningkatan persentase pendapatan di penunjang medis per tahun | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya |
| Meningkatkan efisiensi dan efektifitas biaya | Efisiensi biaya operasional | Persentase biaya operasional per tahun | Peningkatan persentase biaya operasional tidak lebih dari 10% | Peningkatan biaya operasional tidak lebih dari 10% dari tahun sebelumnya | Peningkatan biaya operasional tidak lebih dari 10% dari tahun sebelumnya | Peningkatan biaya operasional tidak lebih dari 10% dari tahun sebelumnya | Peningkatan biaya operasional tidak lebih dari 10% dari tahun sebelumnya |
| Meningkatkan pertumbuhan laba | Pertumbuhan EBITDA | Persentase pertumbuhan EBITDA | Peningkatan persentase pertumbuhan EBITDA per tahun | Meningkat 20 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 20 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 20 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 20 % dari tahun sebelumnya |
| Meningkatkan kemudahan akses layanan untuk kepuasan pelanggan | Indeks kepuasan pelanggan | Persentase Kepuasan pelanggan | Peningkatan persentase kepuasan pelanggan | 95 % | 95 % | 95 % | 95 % |
| Menangkap | Jumlah kunjungan | Persentasi | Peningkatan | 10 % dari total | 10 % dari total | 10 % dari total | 10 % dari total |

| | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|---|---|
| peluang pasar | pelanggan baru | kunjungan pelanggan baru per tahun | persentase kunjungan pelanggan baru pe tahun | kunjungan pelanggan pertahun | kunjungan pelanggan pertahun | kunjungan pelanggan pertahun | kunjungan pelanggan pertahun |
| | Jumlah perusahaan yang kerjasama dengan rumah sakit | Kenaikan jumlah perusahaan yang kerjasama dengan rumah sakit | Peningkatan jumlah perusahaan yang kerjasama dengan rumah sakit | 12 perusahaan setiap tahunnya | 12 perusahaan setiap tahunnya | 12 perusahaan setiap tahunnya | 12 perusahaan setiap tahunnya |
| Meningkatkan kepercayaan pelanggan | Jumlah Kunjungan pelanggan ulang | Persentasi kunjungan pelanggan ulang per tahun | Peningkatan persentase kunjungan pelanggan ulang pe tahun | Lebih dari 60 % pertahunnya | Lebih dari 60 % pertahunnya | Lebih dari 60 % pertahunnya | Lebih dari 60 % pertahunnya |
| | Akreditasi yang paripurna | Kegiatan audit mutu internal dan eksternal sesuai dengan jadwal | Persentase kegiatan audit mutu intenal dan eksternal yang sesuai dengan jadwal yang ditetapkan | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Perbaiki infrastruktur fisik rumah sakit | Pemenuhan fasilitas ruang pelayanan medis dan penunjang yang memadai sesuai standard dan nyaman | Persentase pemenuhan fasilitas ruang pelayanan medis dan penunjang sesuai dengan standar | Persentase pemenuhan fasilitas ruang pelayanan medis dan penunjang sesuai dengan standar | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Meningkatkan kualitas pelayanan | Indikator mutu pelayanan rumah sakit dan keselamatan pasien | indikator mutu pelayanan dan keselamatan pasien sesuai dengan standar Kemenkes | Capaian indikator mutu pelayanan dan keselamatan pasien sesuai dengan standar Kemenkes | Sesuai dengan target yang telah ditetapkan Kemenkes | Sesuai dengan target yang telah ditetapkan Kemenkes | Sesuai dengan target yang telah ditetapkan Kemenkes | Sesuai dengan target yang telah ditetapkan Kemenkes |
| Membangun | Kegiatan promosi | Kegiatan | Kegiatan promosi | dua program | dua program | dua program | dua program |

| | | | | | | | |
|---|--|---|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Brand Image RSIA | kesehatan | promosi kesehatan yang melibatkan masyarakat | kesehatan yang sesuai dengan jadwal yang ditetapkan | kegiatan per empat bulan | kegiatan per empat bulan | kegiatan per empat bulan | kegiatan per empat bulan |
| Meningkatkan pemanfaatan teknologi | Optimalisasi pengembangan system informasi manajemen rumah sakit | Tersedianya system informasi manajemen rumah sakit yang mendukung proses kegiatan pelayanan rumah sakit | Persentase kepuasan karyawan terhadap system informasi manajemen rumah sakit | 90 % | 90 % | 90 % | 90 % |
| Meningkatkan keahlian dan perilaku karyawan | Peningkatan jumlah program pelatihan kompetensi tenaga medis dan tenaga kesehatan lainnya | Persentase jumlah program pelatihan kompetensi yang diikuti tenaga medis dan tenaga kesehatan lainnya | Peningkatan Persentase jumlah program pelatihan kompetensi yang diikuti tenaga medis dan tenaga kesehatan lainnya | 12 program pelatihan pertahunnya | 12 program pelatihan pertahunnya | 12 program pelatihan pertahunnya | 12 program pelatihan pertahunnya |
| | Peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan pelayanan paripurna (<i>Service Excellence</i>) | Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan (<i>Service Excellence</i>) | Peningkatan Persentase karyawan yang mengikuti (<i>Service Excellence</i>) | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya | Meningkat 10 % dari tahun sebelumnya |

Sumber: data primer yang dikelola peneliti

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis lingkungan sampai dengan tahap pengambilan keputusan didapatkan strategi terpilih ialah strategi pengembangan pasar yaitu kerjasama pelayanan dengan perusahaan-perusahaan dan mitra strategis. Strategi pengembangan produk yaitu penambahan ruang perawatan, ruang ICU, ruang operasi dan ruang NICU. Dan strategi penetrasi pasar yaitu pengembangan media promosi secara online melalui media sosial

Pilihan strategi yang terpilih dan rencana program kerja yang telah disusun, dapat disosialisasikan kepada seluruh karyawan dan manajemen RSIA Bunda Aisyah Tasikmalaya. Selanjutnya melakukan evaluasi terhadap rencana bisnis yang telah dijalankan sehingga seluruh tahapan manajemen strategis tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayuningtyas, D. (2013). *Perencanaan Strategis Untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan*.
- Ayuningtyas, D. (2020). *Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan: Konsep dan Langkah Praktis*. Depok: Rajawali Pers.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan*, terj. Ahmad Lintang Lazuardi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen strategik: Suatu pendekatan keunggulan bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, V. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*.
- Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Huda, A. M., & Martanti, D. E. (2018). Pengantar manajemen strategik. *Jayapangus Press Books*, i–329.
- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kumajas, M. (2022). Analisis Penentuan Tarif Kamar Inap Dengan Pendekatan Metode Cost Plus Pricing Pada Rumah Sakit Umum Monompia Kotamobagu. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 5(2), 755–764.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*, Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga, 2, 14.
- Luis, S., & Biromo, P. A. (2008). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyadi, B. S. (2001). *Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti, S., & Ardiansyah, A. (2014). Analisis beban kerja pada sub urusan pendidikan sarjana kedokteran Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran Bandung. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 11(2), 341–363.
- Taufiqurokhman, T., Sos, S., & Si, M. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Wheelen, T. L. (2011). *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education India.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)