

Penyusunan Rencana Strategis Bisnis pada Rumah Sakit Swasta di Jakarta

Developing Business Strategic Plan for Private Hospital in Jakarta

Yuyun Umniyatun

Program Studi Kesehatan Masyarakat Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan,
Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka Jakarta Selatan 12130
E-mail: yuyun.umniyatun@uhamka.ac.id, Phone/Fax: +62-21-7256157

ABSTRAK

Rencana strategis bisnis adalah sebuah petunjuk/pedoman yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mencapai tujuan usaha dalam waktu beberapa tahun ke depan. Rencana strategis bisnis memuat strategi-strategi perusahaan yang selanjutnya menjadi dasar bagi penyusunan program kerja. Dengan demikian arah pengembangan perusahaan menjadi jelas dan terarah sehingga perusahaan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan mampu bersaing di dalam bisnis serupa. Penelitian rencana strategis bisnis merupakan penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Melalui kerangka kerja analisis perumusan strategi Fred R. David, maka terdapat tiga (3) tahapan yang dilakukan. Tahap pertama adalah tahap *input stage*, yaitu melakukan analisis faktor eksternal dan internal dengan menggunakan matriks EFE (*external factor evaluation*) dan matriks IFE (*internal factor evaluation*). Tahap kedua adalah tahap *matching stage*, yaitu menentukan posisi rumah sakit dengan menggunakan matriks IE (*Internal External*). Kemudian dengan matriks IE dan matriks TOWS menentukan strategi alternatif yang dapat dilakukan. Tahap ketiga adalah tahap *decision stage*, yaitu menentukan strategi prioritas dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitatif Strategic Planning Matrix*). Penelitian tentang rencana strategis bisnis yang dilakukan di RSIA SMB menghasilkan skor EFE sebesar 3.8 dan skor IFE sebesar 2.725, sehingga diketahui posisi RSIA SMB berada pada sel II yang menunjukkan tahap tumbuh dan membangun. Pada tahap ini strategi alternatif yang dikembangkan adalah *market penetration, market development dan product development*. Strategi prioritas yang dihasilkan adalah : 1) Pengembangan dan Penetrasi Pasar dengan Meningkatkan Upaya-Upaya Pemasaran (Skor 7.15); 2) Pembukaan Ruang NICU/PICU (Skor 7.10); 3) Pengembangan Ruang Rawat Inap (Skor 7.05); 4) Penambahan Layanan Radiologi (Skor 6.55); 5) Pengembangan Area Parkir dan Akses Masuk (Skor 4.68)

Kata kunci : rencana strategis, manajemen strategis, rumah sakit swasta, pemasaran rumah sakit

ABSTRACT

A business strategic plan provides guidance for an organization in striving to achieve its future business goals. The business strategic plan consists of business strategies from which it leads to the basis for the preparation of the work program. This study aimed to possess a clear and focused direction of company development as to produce better performance and stronger competition. The qualitative descriptive analysis research study employed Fred R. David's framework of strategy formulation analysis which consisted of three stages. The first stage, Input Stage, was to analyze the external and internal factors by using EFE Matrix (External Factor Evaluation) and IFE Matrix (Internal Factors Evaluation). The second stage, Matching Stage, was to determine the position of the hospital by using IE Matrix (Internal External). Then, IE Matrix and TOWS Matrix were employed to determine the possible alternative strategies. The last stage, Decision Stage, was to determine the priority strategies by using QSPM Matrix (Quantitative Strategic Planning Matrix). The research about business strategic plan in RSIA SMB reveals an EFE score of 3.8 EFE and IFE score of 2,725. This means that RSIA SMB's position can be decided in the cell II of growing and developing stage. At this stage, the developing alternative strategies are market penetration, market development and product development. The resulting strategic priorities are: 1) Market Development and Market Penetration to Increase Marketing Efforts (Score 7.15); 2) Opening NICU / PICU Rooms (Score 7.10); 3) Development of Inpatient Rooms (Score 7.00); 4) Addition of Radiology Services (score 6.55); 5) Parking and Access Area Development Log (Score 4.68)

Keywords: strategic plan, strategic management, private hospital, hospital marketing

PENDAHULUAN

Pendirian suatu rumah sakit terutama rumah sakit swasta tentunya membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Tidak dapat dipungkiri bahwa rumah sakit bukan saja tempat para ahli (dokter) untuk menuangkan keahliannya, tetapi juga merupakan salah satu wadah/usaha bisnis yang apabila dikelola dengan baik dapat memberikan keuntungan bagi para pemiliknya. Mengingat persaingan bisnis rumah sakit semakin tinggi, maka sangat penting bagi rumah sakit saat ini untuk menetapkan keunggulan layanan dan menjaga keberadaannya dengan melakukan upaya-upaya promosi disamping meningkatkan mutu pelayanan, sehingga masyarakat akan mengenal, memilih dan menjadi konsumen yang setia kepada rumah sakit tersebut.

Rumah Sakit SMB adalah rumah sakit khusus ibu dan anak yang baru saja diresmikan pada bulan September 2010. Berawal dari keinginan untuk mengembangkan diri di wilayah lain dan menempatkan diri sebagai rumah sakit menengah ke atas, membuat pendirian RSIA SMB terfokus pada pembangunan fisik gedung saja sehingga perencanaan strategis bisnis yang sesuai dengan *brand* rumah sakit ibu dan anak tidak disusun dimana hanya mengikuti pola kegiatan yang telah dilakukan oleh Klinik Fertilitas dan Menopausa SMB yang merupakan klinik pertama dari grup SMB. Ditunjang dengan *image* yang sudah terbentuk di masyarakat bahwa SMB hanya melayani pasien yang mempunyai kesulitan mendapatkan keturunan, sehingga RSIA SMB pun sebagian besar pasiennya merupakan ibu yang sulit memiliki anak. Padahal keinginan dari RSIA SMB bukan hanya sebagai rumah sakit yang melayani pasien infertilitas, tetapi pasien dengan kategori pasangan (istri & suami) usia subur dan anak-anak.

Pada dasarnya, kunjungan pasien di RSIA SMB relatif stabil di RSIA SMB. Selain itu, bangunan fisik dan peralatan penunjang yang sangat mendukung untuk melayani pasien usia subur dan anak-anak, didukung wilayah yang cukup strategis dan dokter-dokter yang ahli di bidangnya. Namun, sejak awal berdiri hingga berjalan selama 2 tahun, RSIA SMB belum mempunyai perencanaan strategi.

Menurut David (2009) rencana strategis memberikan keuntungan keuangan dan non

keuangan bagi suatu perusahaan. Perusahaan yang mempunyai konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil. Adanya perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, produktivitas dan kinerja keuangan jangka panjang yang relatif lebih baik. Perusahaan yang tidak menjalankan manajemen strategis menghasilkan kinerja yang buruk yang bukan tidak mungkin akan mengalami kegagalan bisnis. Jauch & Glueck (1988) pun mengemukakan bahwa bisnis yang mengembangkan sistem manajemen strategis mempunyai kemungkinan berhasil lebih besar daripada yang tidak menggunakan sistem ini. Keuntungan non keuangan bagi perusahaan yang menerapkan manajemen strategis diantaranya meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, memahami strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan dan memahami secara lebih jelas hubungan antara kinerja dengan imbalan.

Penelitian mengenai rencana strategis bisnis telah dilakukan pada RSU PKU Muhammadiyah Gubug Grobogan (RSMBG) dimana penelitian tersebut dilatarbelakangi dengan terjadinya penurunan jumlah pasien rawat jalan maupun pasien rawat inap di RSMBG tahun 2009-2011 (Lahji & Pribadi, 2014). Oleh karena itu, penelitian rencana strategis pada RSMBG dilakukan untuk mengevaluasi penyebab terjadinya penurunan. Atas dasar tersebut, peneliti tertarik untuk membuat dan menyusun rencana strategis bisnis RSIA SMB yang tentunya saat ini sangat diperlukan pula oleh RSIA SMB sebagai pedoman untuk menjalani rumah sakit dengan lebih baik. Analisis dilakukan dengan kerangka berfikir strategis dan terdokumentasi, sehingga kualitas dan kuantitas dapat dianalisis secara pasti setiap tahun. Maka upaya yang dilakukan adalah dengan membuat rencana strategis bisnis.

SUBYEK DAN METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilaksanakan di RSIA SMB, Jakarta Timur. Pengambilan data dilaksanakan pada bulan Desember 2012 – Mei 2013. Penelitian menggunakan data primer melalui wawancara dan data sekunder dengan menelaah laporan dan pencatatan administrasi rumah sakit. Adapun informan dalam penelitian ini

adalah Direktur, Wakil Direktur Medis dan Wakil Direktur Umum di RSIA SMB. Ruang lingkup rencana strategis dalam penelitian ini meliputi analisis terhadap faktor eksternal dan internal rumah sakit, menentukan posisi rumah sakit, menetapkan strategi-strategi alternatif dan menetapkan strategi prioritas.

Data primer diperoleh melalui wawancara (*indepth interview*) terhadap informan utama yaitu Direktur RS SMB, Wakil Direktur Medik dan Wakil Direktur Umum & Keuangan untuk mendapatkan data tentang manajemen RSIA SMB dan *Focus Group Discussion (FGD)* dengan Kepala Unit dan Direksi untuk mendapatkan data tentang faktor-faktor yang dianggap sebagai peluang dan ancaman (faktor eksternal) serta kekuatan dan kelemahan (faktor internal) terhadap RSIA SMB.

Setelah data primer dan data sekunder diperoleh, maka dilakukan analisis data dengan cara mengelompokkan ke dalam variabel eksternal dan internal. Variabel eksternal terdiri dari analisis demografi, kebijakan pemerintah, ekonomi, pendidikan, teknologi, pesaing, pemasok, dan pelanggan dan variabel internal terdiri dari analisis visi misi, sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, produk layanan, sistem informasi dan fasilitas fisik.

Selanjutnya pada kegiatan FGD dilakukan pembahasan mengenai faktor-faktor yang dianggap sebagai peluang dan ancaman pada variabel eksternal, faktor-faktor yang dianggap sebagai kekuatan dan kelemahan pada variabel internal, menentukan faktor sukses kritis variabel eksternal dan internal, menentukan strategi-strategi alternatif dan menentukan

Matriks 1. Variabel Eksternal dan Internal RSIA SMB

Variabel Eksternal	
Faktor Peluang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah penduduk usia produktif yang mencakup lebih dari 50 % dari total penduduk Jakarta dan proyeksi pertumbuhan penduduk DKI Jakarta yang meningkat sampai dengan tahun 2020 memungkinkan masyarakat mampu berobat. 2. Pendapatan per kapita penduduk meningkat sejak tahun 2010 dan proyeksi sampai dengan tahun 2025 serta belanja kesehatan yang meningkat memungkinkan masyarakat memilih pelayanan kesehatan yang sesuai. 3. Terbukanya peluang dengan berkembangnya perusahaan asuransi sebagai pembayar biaya kesehatan untuk masyarakat. 4. Teknologi kedokteran dan peralatan medis canggih yang dimiliki oleh RSIA SMB memberikan pilihan kepada masyarakat untuk mendapatkan pengobatan/pelayanan kesehatan yang lebih baik. 5. Adanya kepuasan pasien terhadap pelayanan RSIA SMB 6. Kunjungan pelanggan rawat inap dan rawat jalan RSIA SMB yang meningkat setiap bulan/tahun. 7. Fleksibilitas pihak bank dalam pembayaran pokok pinjaman dapat membantu RSIA SMB melakukan pengembangan layanan yang diperlukan dan melakukan pemasaran. 8. Kebutuhan masyarakat akan pelayanan fertilitas termasuk program bayi tabung
Faktor Ancaman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pesaing yang sudah memiliki NICU/PICU 2. Keterbatasan suplai tenaga <i>embryologist</i> dan tenaga perawat untuk <i>intensif care</i>.
Variabel Internal	
Faktor Kekuatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bangunan baru dengan gedung yang <i>modern</i> dan layak memberikan kenyamanan bagi pelanggan 2. Mempunyai unggulan pada penanganan fertilitas yang didukung dengan tenaga-tenaga ahli dan teknologi canggih 3. Visi dan misi rumah sakit 4. Pelayanan yang ramah dan berorientasi dengan pasien 5. Tenaga kerja dalam usia produktif yang sangat mungkin untuk dikembangkan 6. Pemilihan ruang rawat vip yang lebih diminati pelanggan 7. Adanya unit pemasaran dan upaya-upaya pemasaran 8. <i>One stop fertility solution</i> di wilayah Jakarta Timur
Faktor Kelemahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merupakan rumah sakit baru sehingga belum dikenal oleh masyarakat luas 2. Kedisiplinan beberapa tenaga medis yang masih kurang 3. RSIA SMB masih dalam pengembangan sehingga belum mencapai <i>break even point</i> (BEP) 4. Area parkir yang kurang sehingga menimbulkan ketidaknyamanan kepada pelanggan dan akses masuk rumah sakit hanya satu (1) padahal letaknya di perempatan jalan sehingga cukup menyulitkan pelanggan yang berasal dari sisi timur, selatan, dan utara yang harus memutar balik yang cukup jauh 5. Beberapa peralatan medis yang canggih yang dimiliki RSIA SMB belum digunakan 6. Keterbatasan ruang rawat khususnya untuk kasus infeksi dan rawat anak 7. Ketersediaan tenaga medis tetap yang masih kurang 8. Belum dilakukan penganggaran tahunan sehingga tidak dapat dilakukan evaluasi terhadap tujuan atau target-target perusahaan. 9. Kegiatan pemasaran yang masih kurang untuk menginformasikan keberadaan RSIA SMB dengan keunggulannya 10. Struktur organisasi program bayi tabung yang belum menyatu dengan RSIA SMB.

strategi prioritas melalui *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

HASIL

Hasil penelitian Rencana Strategis Bisnis RSIA SMB 2013 – 2017 ini dijabarkan dalam bentuk proses perumusan strategi. Proses perumusan strategiterbagi atas 3 (tiga) tahapan, yaitu *input stage*, *matching stage* dan *decision stage*.

Input Stage

Pada tahap *Input Stage* dilakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), yaitu dengan melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal diperoleh dari kondisi luar RSIA SMB yang dapat menjadi peluang atau ancaman bagi rumah sakit. Faktor internal diperoleh dari kondisi dalam RSIA SMB yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan bagi rumah sakit.

Tabel 1. External Factor Evaluation (EFE) Matrix

	Faktor Sukses Kritis	Bobot	Rate	Skor Bobot
Peluang (Opportunities)				
1	Pertumbuhan penduduk meningkat	0,1	4	0,4
2	Pendapatan per kapita penduduk meningkat	0,1	4	0,4
3	Kunjungan pelanggan Rawat Jalan & Rawat Inap yang meningkat setiap bulan	0,1	4	0,4
4	Teknologi bayi tabung yang dimiliki RSIA SMB	0,1	4	0,4
5	Berkembangnya perusahaan asuransi sebagai penjamin pembayaran	0,1	3	0,3
6	Kepuasan pelanggan terhadap RSIA SMB	0,1	4	0,4
7	Kebutuhan masyarakat akan pelayanan infertilitas	0,1	4	0,4
8	Fleksibilitas pembayaran pinjaman dari pihak bank	0,1	3	0,3
Ancaman (Threats)				
1	Adanya RSIA terdekat yang sudah memiliki NICU/PICU	0,1	2	0,2
2	Keterbatasan suplai tenaga <i>embryolog</i> dan tenaga perawat <i>intensif care</i>	0,1	2	0,2
TOTAL		1,00		3,4

Tabel 2. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

	Faktor Sukses Kritis	Bobot	Rate	Skor Bobot
Kekuatan(Strengths)				
1	Bangunan yang masih baru	0,05	3	0,15
2	Adanya tenaga-tenaga ahli untuk penanganan fertilitas	0,1	4	0,4
3	Pemilihan ruang rawat VIP yang diminati pelanggan	0,05	3	0,15
4	Pelayanan yang ramah	0,1	4	0,4
5	Visi dan Misi rumah sakit	0,1	4	0,4
6	Tenaga kerja dalam usia produktif yang sangat mungkin untuk dikembangkan	0,1	4	0,4
7	One stop fertility solution di Jakarta Timur	0,05	3	0,15
8	Ada unit pemasaran dan upaya pemasaran	0,05	3	0,15
Kelemahan(Weakness)				
1	Merupakan rumah sakit baru yang belum banyak dikenal masyarakat	0,025	2	0,05
2	Area parkir yang kurang dan akses masuk rumah sakit hanya satu	0,05	2	0,1
3	Kedisiplinan beberapa tenaga medis yang masih kurang	0,025	1	0,025
4	Ketersediaan tenaga medis tetap yang masih kurang	0,1	1	0,1
5	Keterbatasan ruang rawat khususnya untuk kasus infeksi dan rawat anak	0,05	1	0,05
6	Kegiatan pemasaran yang masih kurang untuk menginformasikan keberadaan RSIA SMB dengan keunggulannya	0,025	1	0,025
7	RSIA SMB masih dalam pengembangan sehingga belum mencapai BEP	0,025	2	0,05
8	Beberapa peralatan medis yang canggih belum digunakan	0,05	1	0,05
9	Belum dilakukan penganggaran tahunan	0,025	2	0,05
10	Struktur organisasi bayi tabung belum menyatu dengan RSIA SMB	0,025	1	0,025
TOTAL		1,00		2,725

Variabel eksternal dan internal yang diperoleh melalui data sekunder dan hasil FGD dijabarkan dalam Matriks 1.

Dari daftar peluang dan ancaman, maka ditentukan faktor sukses kritis dan ditetapkan bobot serta *rate* dari masing-masing faktor tersebut yang dijelaskan pada tabel *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* pada tabel 1. Pada tabel 1 ditunjukkan bahwa bahwa total nilai EFE matriks adalah 3,4. Begitu juga dengan kekuatan dan kelemahan yang dijelaskan dalam *IFE Matrix* pada tabel 2 dimana nilai IFE matriks adalah 2,725.

Matching Stage

Setelah tahap *input stage*, tahap selanjutnya adalah *matching stage*. Pada tahap ini nilai EFE dan IFE dimasukkan ke dalam matriks Internal & Eksternal (IE Matrix). Total nilai yang diperoleh pada EFE matriks adalah 3.4 dan pada IFE matriks adalah 2,725. IE Matriks dijelaskan pada Gambar 1.

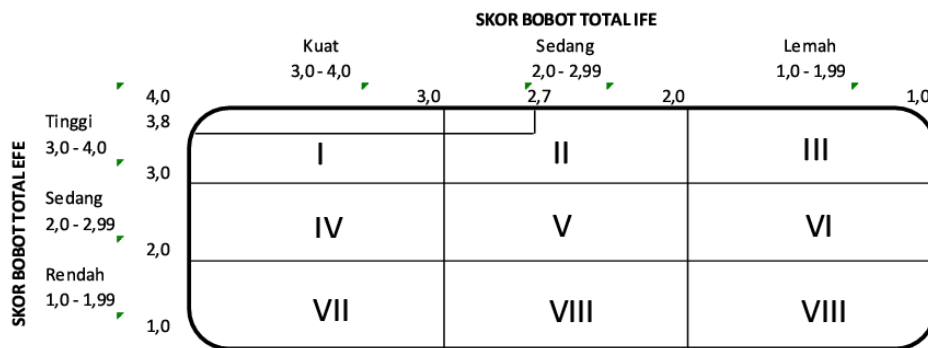
Berdasarkan matriks IE, maka RSIA SMB berada pada sel II, yang menunjukkan bahwa RSIA SMB berada pada tahap Tumbuh dan Membangun. Pada tahap tumbuh dan membangun, maka strategi yang disarankan adalah *Market Penetration, Market Development* dan *Product Development*.

Langkah selanjutnya ialah menentukan Posisi Strategis dan Strategi Alternatif RSIA SMB. Untuk menentukan posisi strategis, maka langkah-langkah yang dilakukan adalah melakukan pembobotan pada matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), diperoleh nilai EFE

sebesar 3,8 dan nilai IFE sebesar 2.7. Penentuan posisi strategis melalui matriks IE (*Internal External*) diperoleh titik pertemuan di Sel II yang berarti RSIA SMB berada pada posisi Tumbuh dan Membangun dan melalui matriks TOWS berada pada posisi *Quadrant 4 (Future Quadrant)*. Dari penggabungan matriks IE dan matriks TOWS diperoleh strategi alternatif yaitu *Market Penetration, Market Development* dan *Product Development*. Atas dasar tersebut, maka RSIA SMB mengembangkan beberapa strategi yang dapat diimplementasikan, yaitu Pengembangan dan Penetrasi Pasar dengan Meningkatkan Upaya-Upaya Pemasaran, Penambahan layanan Radiologi, Pembukaan ruang HCU/ICU/NCU/PICU, Pengembangan/Penambahan Ruang Rawat Inap, Pengembangan/Penambahan Area Parkir dan Akses Masuk.

Decision Stage

Tahap ketiga dari perumusan strategi adalah *decision stage* yaitu menentukan strategi prioritas. Kami menentukan Strategi Prioritas dengan menggunakan metode QSPM. Dari strategi-strategi di atas, untuk menentukan prioritas yang dapat diimplementasikan, maka dibuatkan tabel QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dengan menggunakan faktor-faktor sukses kritis seperti yang telah digambarkan dalam matriks EFE dan IFE. Kemudian masing-masing alternatif strategi diberi *Attractive Score = AS* (AS 1 artinya tidak ada keterkaitan, AS 2 artinya ada keterkaitan, AS 3 artinya dapat terkait, AS 4 artinya sangat terkait) melalui CDMG (*Consensus Decision Making Group*). Hasil perkalian bobot dalam faktor sukses kritis dengan nilai AS yang



Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal (IE)

tertinggi merupakan prioritas utama yang dapat dilaksanakan.

Berdasarkan hasil pengolahan QSPM terhadap strategi-strategi yang dapat dilakukan,

maka diperoleh prioritas yang disajikan pada tabel 3. Strategi Prioritas 1 ialah strategi Pengembangan dan Penetrasi Pasar dengan Meningkatkan Upaya-Upaya Pemasaran (Skor

Tabel 3. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		
		AS	TS	AS	TS	AS	TS	AS	TS	AS	TS	
Peluang												
1	Pertumbuhan Penduduk Meningkat	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
2	Pendapatan per Kapita Meningkat	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3	Kunjungan Pasien Meningkat	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
4	Teknologi Bayi Tabung yang dimiliki RSIA SMB	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4
5	Perkembangan Asuransi	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4
6	Kepuasan Pelanggan RSIA SMB	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
7	Kebutuhan Masyarakat akan pelayanan infertilitas	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4
8	Fleksibilitas Pembayaran Pinjaman dari Bank	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Ancaman												
1	Adanya RSIA terdekat yang memiliki NICU/PICU	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
2	Keterbatasan Suplai Embriologist dan perawat Intensif Care	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3
Kekuatan												
1	Bangunan masih baru, modern dan bersih	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2
2	Adanya tenaga ahli untuk penanganan infertilitas	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4
3	Peminatan ruang VIP tinggi	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
4	Pelayanan Ramah	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4
5	Adanya Visi & Misi RS	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
6	Tenaga kerja dalam usia produktif yang sangat mungkin untuk dikembangkan	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3
7	One Stop Fertility Solution di Jakarta Timur	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2
8	Ada unit pemasaran dan upaya-upaya pemasaran	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Kelemahan												
1	Merupakan rumah sakit baru yang belum banyak dikenal masyarakat	0.025	3	0.075	3	0.075	3	0.075	2	0.05	4	0.1
2	Area Parkir dan Akses Masuk yang kurang	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
3	Kedisiplinan beberapa tenaga medis yang kurang	0.025	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Ketersediaan tenaga medis tetap yang kurang	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	4	0.4
5	Keterbatasan ruang rawat khususnya untuk kasus infeksi dan rawat inap	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05	4	0.2
6	Kegiatan pemasaran yang belum optimal untuk menginformasikan keberadaan RSIA SMB dan keunggulannya	0.025	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1
7	RSIA SMB masih dalam pengembangan sehingga belum mencapai BEP	0.025	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1
8	Beberapa peralatan medis yang cukup mahal belum digunakan	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2
9	Belum dilakukan penganggaran tahunan	0.025	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	3	0.075
10	Struktur organisasi bayi tabung yang belum menjadi satu bagian dengan rumah sakit	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025
TOTAL			6.55		7.10		7.05		4.68		7.15	

*AS: Attractive Score, TS: Total Score

7.15). Strategi Prioritas 2 ialah Pembukaan Ruang NICU/PICU (Skor 7.10). Strategi Prioritas 3 ialah Pengembangan Ruang Rawat Inap (Skor 7.05). Strategi Prioritas 4 yakni Penambahan Layanan Radiologi (Skor 6.55) dan Strategi Prioritas 5 adalah Pengembangan Area Parkir dan Akses Masuk (Skor 4.68).

Dari strategi yang ada maka dapat ditarik benang merah bahwa RSIA SMB perlu melakukan intensifikasi pemasaran rumah sakit. Hal yang dapat dilakukan dalam melakukan pemasaran antara lain membangun unit pemasaran dengan dilengkapi oleh tenaga serta tata kelola yang baik dan benar, bekerjasama dengan dokter-dokter yang sudah dikenal oleh masyarakat untuk melakukan praktek, melakukan rekrutmen dokter perempuan terutama dokter kebidanan dan kandungan mengingat dokter wanita lebih diminati oleh konsumen, bekerjasama dengan dokter-dokter atau institusi-institusi penyelenggara pelayanan kesehatan ibu dan anak setempat, bekerjasama dengan dokter ahli di luar RSIA SMB untuk rujukan bayi tabung ke luar Jakarta seperti Lampung dan Kalimantan Barat, meningkatkan kerjasama dengan pihak asuransi, melakukan promosi melalui brosur, *talkshow*, sekolah, *website* dan media pemasaran lainnya.

DISKUSI

Di dalam proses *input stage*, diperoleh skor pada Matriks EFE adalah 3.8 dan Matriks IFE adalah 2,725. Artinya RSIA SMB merespon sangat baik peluang yang ada untuk menghindari ancaman yang mungkin muncul dan secara internal cukup kuat untuk mengatasi kelemahan yang ada. Dengan menggabungkan matriks IE dan matriks TOWS (*Matching Stage*), maka pemilihan strategi alternatifnya adalah *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development*. Pemasaran (*Market Penetration & Market Development*) RSIA SMB masih menjadi kendali utama untuk menjangkau pelanggan lebih banyak. Tugas utamanya saat ini adalah mengenalkan RSIA SMB dan produk-produk layanannya kepada masyarakat yang dapat dilakukan melalui berbagai cara (bauran pemasaran).

Penelitian serupa dilakukan di RS Banua Mamase memberikan hasil dimana RS Banua

Mamase berada pada sel IV, yaitu strategi tumbuh dan membangun. Sehingga strategi yang diterapkan adalah strategi intensif dan strategi integratif. (Ronald, Sangkala & NB Noor, 2004) Strategi intensif dapat dilakukan dengan melakukan: 1) Penetrasi Pasaryaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik, 2) Pengembangan Pasaryaitu memperkenalkan produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dan 3) Pengembangan Produk yaitu mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru. Tujuan umum daripada pemasaran antara lain untuk meningkatkan volume penjualan, memperluas pangsa pasar dan meningkatkan laba (Sabarguna, 2006).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa strategi yang dibuat didasarkan pada kondisi internal dan eksternal rumah sakit yang turut mempengaruhi operasional rumah sakit. Salah satu kondisi yang turut mempengaruhi operasional rumah sakit ialah struktur penduduk di wilayah DKI Jakarta khususnya Jakarta Timur. Adanya pertumbuhan penduduk dapat berdampak terhadap pembangunan sektor Industri (LIPI, 2003). Terdapat lebih dari 0% penduduk usia produktif dimana 25% selanjutnya adalah usia 0-14 tahun penduduk di wilayah Jakarta Timur. Hal tersebut menjadi sebuah peluang bagi RSIA SMB untuk dapat menyediakan jasa layanan kesehatan khusus ibu dan anak (BPS Provinsi DKI Jakarta, 2013).

Selain itu, tingkat ekonomi di Provinsi DKI Jakarta juga bertumbuh cukup pesat. Data menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi di Jakarta pada tahun 2011 bertumbuh sebesar 6,7% (BPS Provinsi DKI Jakarta, 2012). Hal tersebut juga menjadi faktor pendorong bagi RSIA SMB untuk dapat mengembangkan unit bisnis dan pelayanannya. Dari sisi teknologi, pelayanan kehamilan dan persalinan ibu juga terus mengalami perkembangan dari sisi keilmuan dan teknologi. Hal tersebut ditandai dengan bermunculannya metode atau teknik baru dalam persalinan. Salah satu teknologi unggulan yang dimiliki oleh RSIA SMB ialah program bayi

tabung. Dalam pelaksanaannya, masih sedikit pelayanan kesehatan yang menyediakan klinik bayi tabung sehingga keberadaan fasilitas yang dimiliki oleh RSIA SMB menjadi peluang oleh manajemen rumah sakit.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembobotan pada matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), RSIA SMB memperoleh nilai EFE sebesar 3,8 dan nilai IFE sebesar 2.7. Melalui penentuan posisi strategis melalui matriks IE (*Internal External*) diperoleh titik pertemuan di Sel II yang berarti RSIA SMB berada pada posisi Tumbuh dan Membangun dan melalui matriks TOWS berada pada posisi Quadrant 4 (*Future Quadrant*). Untuk itu pemilihan strategi alternatif yang dapat dilakukan adalah *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development*. Penelitian lanjutan hendaknya dilakukan dengan melakukan evaluasi terhadap implementasi alternatif-alternatif strategi yang disarankan.

DAFTAR PUSTAKA

- A Lahdji & F. Pribadi. (2014). Rencana Strategis Bisnis RSU PKU Muhammadiyah Gubug Grobogan. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit)* 3 (1) <http://journal.umy.ac.id/index.php/mrs/article/viewFile/969/1058>
- BPS Provinsi DKI Jakarta. 2013. Jakarta dalam Angka Tahun 2012. Jakarta: Badan Pusat Statistik
- BPS Provinsi DKI Jakarta. 2013. Jakarta Timur dalam Angka Tahun 2012. Jakarta: Badan Pusat Statistik
- David, F.R. (2009). *Manajemen Strategis :Konsep (ed.12)*, Jakarta : Salemba Empat
- Jauch, L.R. & Glueck, W.F. (1988). *Managemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta : Erlangga
- Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. (2003), *Pertumbuhan Penduduk dan Kesejahteraan*. Jakarta : LIPI Press
- Ronald, S. & NB Noor. (2004). Strategi Unit Bisnis Pelayanan Rawat Jalan Rumah Sakit Banua Mamase Sulawesi Barat. <http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/ce3c2a000b07d9226c2e8f8cc234c889.pdf>
- Sabarguna, Boy S. 2006. *Manajemen Strategik Rumah Sakit Berbasis Sistem Informasi*, Yogyakarta: Konsorsium RS Islam Jateng DIY.