

**ANALISIS RANCANGAN STRATEGI RUMAH SAKIT DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KUNJUNGAN PASIEN
Studi Kasus Pada Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung**

JURNAL

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pada
Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Rumah Sakit

OLEH :
NOVIA JUNI NAWARINI
178020105



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2020**

ANALISIS RANCANGAN STRATEGI RUMAH SAKIT DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUNJUNGAN PASIEN

Studi Kasus Pada Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung

ANALYSIS OF HOSPITAL STRATEGY DESIGN IN EFFORTS OF INCREASING PATIENT VISIT

Case Study at the Rumah sakit Khusus Gigi dan Mulut in Bandung

Novia Juni Nawarini ¹⁾

¹⁾ Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui rancangan strategis melalui analisis faktor internal dan eksternal sebagai dasar pembuatan rencana dan program strategis rumah sakit sehingga dapat menggambarkan keadaan rumah sakit saat ini dan 5 (lima) tahun ke depan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sehingga rumah sakit dapat berkembang dan memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien dan masyarakat.

Penelitian ini dilakukan di RSKGM Kota Bandung. Analisis pada penelitian ini menggunakan Matriks IFE, EFE, dan IE dengan metode penelitian menggunakan Analisis SWOT dan *Logic Model* melalui pendekatan kualitatif untuk merumuskan rancangan strategi dan program. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi literatur. Hasil penelitian didapatkan bahwa hasil analisis situasi dengan menggunakan Matriks IE berada pada kuadran IV maka strategi yang paling baik untuk dilakukan adalah strategi intensif, integratif, dan konsentrasi. Dengan menggunakan Analisis SWOT dan *Logic Model* prioritas strategi terpilih untuk Renstra RSKGM periode 2021-2025 adalah pengembangan layanan dan jenis layanan, pengembangan program pemasaran, pengemangan teknologi, pengembangan SDM, kepuasan pelanggan, relokasi gedung dan kenaikan jumlah kunjungan. Diperlukan komitmen yang kuat dari seluruh *stock holder* RSKGM dalam pengimplementasian Renstra Rumah Sakit.

Kata Kunci :

Rencana Strategis, IFE, EFE, IE, SWOT, *Logic Model*

Abstract

The purpose of this study is to determine the strategic design through analysis of internal and external factors as the basis for making hospital strategic plans and programs, so that it can describe the current state of the hospital and the next 5 (five) years. This research is expected to provide information regarding strengths, weaknesses, opportunities and threats, so that the hospital can develop and provide optimal service to patients and general publik.

This research was conducted at the RSKGM Kota Bandung. The analysis in this study used the IFE Matrix, EFE, and IE. The research method used SWOT Analysis and Logic Model Analysis through a qualitative approach to formulate strategic and program designs. Data collection was carried out through interviews, questionnaires, observations, and literature studies. The results showed that the results of the situation analysis using the IE Matrix were in quadrant IV, then the best strategies to do are intensive, integrative, and concentration strategies. With SWOT Analysis and Logic Model, the strategic priority chosen for the RSKGM Strategic Plan for the period 2021-2025 is the development of services and types of services, development of marketing programs, technology development, human resource development, customer satisfaction, building relocation and increasing the number of patient visits. It takes a strong commitment from all RSKGM stock holders in the implementation of the Hospital Strategic Plan.

Keywords :

Strategic planning, IFE, EFE, IE, SWOT and Logic Model

Pendahuluan

Kesehatan merupakan bagian terpenting dalam kehidupan manusia, baik sehat secara jasmani dan rohani, tidak terkecuali kesehatan gigi dan mulut. Kesehatan gigi dan mulut adalah suatu keadaan dimana tercapainya gigi dan mulut yang sehat dengan bebas dari bau mulut, radang gusi, adanya plak dan karang gigi dan terhindar dari masalah gigi berlubang.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui permasalahan gigi berlubang di Indonesia mencapai angka 88,8%. Di Jawa Barat presentase masalah gigi berlubang yaitu 45,7% dengan konseling kesehatan gigi dan mulut masyarakat yang masih rendah yaitu 8,7% dan 94,8% masyarakat tidak mau untuk berobat ke tenaga medis. Walaupun presentasi sikat gigi di Jawa Barat sudah cukup baik yaitu 96,8%, namun tidak berpengaruh terhadap angka kesakitan yang masih cukup tinggi karena dipengaruhi oleh waktu sikat gigi yang salah dengan presentase 97,2%.

Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut (RSKGM) Kota Bandung merupakan rumah sakit kelas C milik Pemerintah Kota Bandung yang beroperasi dalam pelayanan jasa khusus penyakit gigi dan mulut. Pembentukan dan susunan organisasi RSKGM Kota Bandung yaitu Rumah Sakit Gigi dan Mulut mempunyai tugas untuk melaksanakan sebagian kewenangan daerah di bidang kesehatan gigi dan mulut secara berdayaguna dan berhasilguna dengan mengutamakan upaya pencegahan, pemeliharaan dan pengobatan gigi dan mulut. Artinya, RSKGM Kota Bandung merupakan rumah sakit rujukan dari Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama dalam penanganan penyakit gigi dan mulut.

RSKGM Kota Bandung merupakan bagian dari sumber daya kesehatan yang sangat diperlukan dalam mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan. Oleh karena itu RSKGM Kota Bandung terus berupaya meningkatkan mutu pelayanan kesehatan terhadap masyarakat sehingga dapat memenuhi harapan masyarakat akan pelayanan kesehatan gigi dan mulut paripurna sekaligus terjangkau. RSKGM Kota Bandung memiliki beberapa pesaing yang bergerak pada layanan spesifik pada kesehatan gigi dan mulut. Pesaing-pesaing tersebut diantaranya adalah : Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM) Maranatha dan Rumah sakit Gigi dan Mulut (RSGM) Universitas Padjajaran. Keberadaan para pesaing ini tentunya menuntut RSKGM Kota Bandung untuk memberikan pelayanan yang terbaik sehingga RSKGM Kota

Bandung dapat mempertahankan kepercayaan layanan gigi dan mulut dari masyarakat.

Salah satu inovasi yang menurut penulis sangat penting untuk dilakukan oleh RSKGM Kota Bandung adalah inovasi dalam hal mutu layanan seperti perbaikan layanan pada sistem antrian, sarana dan prasarana, serta kualitas layanan gigi dan mulut oleh staf medis, non medis dan paramedis. Pelayanan yang optimal dari segi sarana dan prasarana maupun tindakan dokter akan memberikan dampak yang dapat memberikan kepuasan dari pasien sehingga pasien akan kembali lagi bahkan merekomendasikan layanan yang telah diberikan oleh RSKGM Kota Bandung.

Terkait dengan keadaan tersebut, maka merupakan kebutuhan bagi RSKGM Kota Bandung sebagai organisasi penyedia pelayanan publik untuk melakukan perubahan dalam manajemen pelayanan publiknya seiring dengan tercapainya akreditasi rumah sakit. Salah satu strategi peningkatan kualitas pelayanan kesehatan adalah dengan memperhatikan faktor internal institusi (*strength* / kekuatan dan *weakness* / kelemahan) dan faktor eksternal institusi (*opportunity* / peluang dan *threat* / ancaman). Analisis faktor internal dan eksternal institusi untuk merumuskan strategi pengembangan kualitas pelayanan dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan strategi institusi yang cukup dinamis untuk memenangkan persaingan. Strategi ini harus diikuti dengan proses perencanaan strategi untuk memperbaiki kualitas pelayanan dan pengembangan system yang berkualitas. Selanjutnya dari analisis *Logic Model* akan merumuskan bagaimana program tersebut akan diarahkan untuk mencapai tujuan pada lima tahun kedepan dengan melihat capaian jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Tinjauan Teoritis

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi

perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan (J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2003).

Metode Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk kata-kata disusun dalam kalimat yang akan menghasilkan sebuah informasi. Penelitian kualitatif ini ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut perspektif partisipan / informan. Partisipan / informan adalah orang yang dilakukan wawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran dan persepsinya (Sugiyono, 2016).

Perumusan strategi adalah proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi serta menentukan tujuan strategis sehingga langkah yang dilakukan dalam pelaksanaan implementasi dapat sesuai dengan kebutuhan rumah sakit. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT dan Logic Model dengan Matrik IFE, EFE dan IE.

Batasan masalah penelitian ini hanya membahas mengenai mengenai beberapa faktor-faktor, yaitu :

1. Analisis kondisi lingkungan internal RSKGM Kota Bandung.
2. Analisis kondisi lingkungan eksternal RSKGM Kota Bandung.
3. Analisis kondisi RSKGM antara pelayanan saat ini dengan pelayanan 5 tahun kedepan sesuai dengan RPJMD Kota Bandung dan Renstra Dinas Kesehatan Kota Bandung.
4. Strategi rumah sakit untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien di RSKGM Kota Bandung.
5. Program untuk meningkatkan jumlah kunjungan di RSKGM Kota Bandung.

Adapun prosedur penelitian yang dilakukan sebagai berikut :

1. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan digunakan untuk mengetahui kondisi instansi rumah sakit sehingga peneliti dapat mengetahui gambaran yang jelas mengenai kondisi RSKGM.

2. Identifikasi Masalah

Masalah diidentifikasi melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dengan informan di RSKGM.

3. Studi Literatur

Studi literature digunakan untuk mencari informasi dan landasan teori yang mendukung penelitian. Studi literature dapat berasal dari buku, jurnal, laporan dan lain-lain.

4. Identifikasi Variabel Penelitian

Identifikasi variable penelitian berupa variabel lingkungan internal dan variabel lingkungan eksternal rumah sakit. Identifikasi variable lingkungan internal diperoleh melalui wawancara dengan para informan. Variable internal rumah sakit terdiri dari organisasi, jaminan mutu pelayanan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, keuangan, teknologi dan pemasaran. Sedangkan variable eksternal rumah sakit terdiri dari politik dan birokrasi, ekonomi, sosial, budaya geografi, teknologi dan lingkungan persaingan industri.

5. Penentuan Informan

Penentuan informan pada penelitian ini, peneliti memilih informan kunci sebagai sumber dari informasi mengenai permasalahan yang ada di rumah sakit. Informan kunci adalah individu yang memiliki pengetahuan khusus dan yang bersedia untuk berbagi pengetahuan dengan peneliti. Informan tersebut memiliki akses ke budaya yang diteliti dengan cara yang tidak mampu dilakukan oleh peneliti (Mark, 2005 dalam Martha E and Kresno S, 2016).

Adapun informan yang terlibat dalam penelitian ini terbagi menjadi 6 (enam) kelompok, yaitu : Kepala UPT RSKGM (1 orang), Kepala Sub Bagian Tata Usaha (1 orang), Kepala Seksi (3 orang), Kepala Instalasi (7 orang), Ketua Komite (5 orang) dan Pasien (3 orang). Gambaran umum dari partisipan masing-masing kelompok dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.1
Gambaran Umum Informan

No	Kode Informan	Kelompok	Pendidikan
1	A-01	Kepala UPT RSKGM	Dokter Gigi, Magister
2	B-01	Kepala Sub Bag. Tata Usaha	Magister
3	C-01	Kepala Seksi	Dokter Gigi

4	C-02	Kepala Seksi	Magister
5	C-03	Kepala Seksi	Sarjana
6	D-01	Kepala Instalasi	Dokter Gigi Spesialis
7	D-02	Kepala Instalasi	Dokter Gigi
8	D-03	Kepala Instalasi	Dokter Gigi Spesialis
9	D-04	Kepala Instalasi	Apoteker
10	D-05	Kepala Instalasi	Diploma
11	D-06	Kepala Instalasi	Diploma
12	D-07	Kepala Instalasi	Dokter Gigi Spesialis
13	E-01	Kepala Komite	Dokter Gigi Spesialis
14	E-02	Kepala Komite	Dokter Spesialis
15	E-03	Kepala Komite	Diploma
16	E-04	Kepala Komite	Diploma
17	E-05	Kepala Komite	Diploma
18	F-01	Pasien	Sarjana
19	F-02	Pasien	SMA
20	F-03	Pasien	SMA

6. Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan cara meningkatkan ketekunan dan triangulasi. Peningkatan ketekunan dilakukan oleh peneliti dengan cara memastikan kembali hasil wawancara yang dicatat dengan rekaman video dan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti sehingga sumber informasi yang didapatkan akan sesuai dengan keadaan sebenarnya. Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi teknik, sumber data dan waktu. Triangulasi teknik dilakukan dengan menanyakan hal yang sama dengan teknik berbeda, yaitu dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda melalui wawancara. Sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama dalam waktu yang berbeda kepada sumber informasi.

7. Analisis Data

Perumusan strategi adalah proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi serta menentukan tujuan strategis sehingga langkah yang dilakukan dalam pelaksanaan implementasi dapat sesuai dengan kebutuhan rumah sakit. Dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode dan model untuk dapat merumuskan langkah yang tepat dalam rencana strategi yang sesuai dengan rumah sakit.

a. Metode Analisis SWOT

Metode analisis SWOT digunakan untuk menganalisis dan menyusun faktor-faktor strategis rumah sakit yang menggambarkan secara jelas bagaimana faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh rumah sakit dapat disesuaikan dengan faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2018).

b. Metode Analisis *Logic Model*

Metode analisis *Logic Model* digunakan untuk melihat gambar visual logis suatu program yang menunjukkan rangkaian hubungan sebab-akibat antara input, aktivitas, output dan outcome yang diharapkan di masa yang akan datang sebagai respon atas permasalahan yang dihadapi pada saat ini (Permenkeu, 2015).

c. Model Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Model ini digunakan dalam menyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan utama instansi dengan cara menganalisa faktor-faktor audit internal.

d. Model Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Model ini digunakan dalam menyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi peluang serta ancaman eksternal instansi dengan cara menganalisa faktor-faktor audit eksternal.

e. Model Matriks *Internal External* (IE)

Model ini digunakan untuk melihat parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 2018).

8. Simpulan

Penarikan kesimpulan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian yang ditunjang dengan dasar teori sebagai landasar berpikir.

Hasil dan Pembahasan

RSKGM merupakan rumah sakit khusus milik Pemerintah Kota Bandung yang memberikan pelayanan gigi dan mulut kepada masyarakat. Rumah sakit ini terletak di tempat yang strategis di Jala. L.L.R.E. Martadinata No. 45 Bandung. Jenis pelayanan yang diberikan oleh RSKGM meliputi pelayanan IGD, Rawat Inap dan

Rawat Jalan (spesialistik konservasi, eksodonti, periodonti, prosthodonti, endodonti, orthodonti dan pedodonti). Jenis pegawai di RSKGM adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Anggaran yang digunakan oleh RSKGM terdiri dari anggaran APBD Kota Bandung dan BLUD.

1. Kondisi Lingkungan Internal

Kondisi lingkungan internal RSKGM dapat diketahui berdasarkan parameter melalui Akreditasi Rumah Sakit dengan menggunakan Indikator Mutu Nasional, Indikator Mutu Prioritas dan Indikator Mutu Unit dan Standar Pelayanan Minimal dengan menggunakan Standar Pelayanan Umum dan Standar Pelayanan Khusus.

Selain berdasarkan hasil studi literasi, peneliti juga melakukan wawancara kepada informan sebagai narasumber untuk mengetahui informasi terkait kondisi internal RSKGM. Wawancara tersebut membahas tentang kekuatan dan kelemahan rumah sakit. Faktor-faktor internal yang digunakan pada penelitian berdasarkan pada keadaan rumah sakit yang terdiri dari organisasi, jaminan mutu pelayanan, Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana, keuangan, teknologi dan pemasaran. Variable kekuatan dan kelemahan pada masing-masing faktor dapat dilihat pada tabel berikut (formulir wawancara terlampir).

Tabel 4.1
Kondisi Lingkungan Internal

Faktor Lingkungan Makro	Kondisi Saat Ini	Dampak Terhadap Organisasi	Ket.
Organisasi	Merupakan rumah sakit milik Pemerintah Daerah Kota Bandung	Dukungan dari Pemerintah Daerah Kota Bandung	Kekuatan
Jaminan Mutu Pelayanan	- Telah dilakukan akreditasi oleh Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS) dengan hasil Madya - Pelayanan langsung oleh dokter gigi dan dokter gigi spesialis	Kepercayaan masyarakat akan pelayanan yang berdasarkan pada mutu dan keselamatan pasien	Kekuatan
Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM sesuai dengan yang disyaratkan dalam PMK No. 3 tahun 2020	Pengembangan pelayanan yang diberikan oleh	Kelebihan

Faktor Lingkungan Makro	Kondisi Saat Ini	Dampak Terhadap Organisasi	Ket.
		RSKGM	
Sarana dan Prasarana	Sarana dan Prasarana belum sesuai dengan yang diisyaratkan dalam PMK No. 3 tahun 2020	Belum optimalnya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat	Kekurangan
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Sumber dana APBD dan BLUD - Tarif pelayanan terjangkau di bawah rumah sakit pesaing sejenis - Merupakan rumah sakit rujukan langsung dari faskes pertama 	Menjadi rumah sakit rujukan gigi dan mulut yang sangat diminati oleh masyarakat	Kelebihan
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Belum beroperasinya pendaftaran online - Sistem Informasi Manajemen RS belum terintegrasi dengan baik 	Berisiko menghambat pelayanan dan membuat penumpukan antrian pasien	Kekurangan
Pemasaran	Aktivitas promosi sudah cukup memadai melalui media elektronik, namun harus terus dikembangkan	Meningkatnya kunjungan pasien	Kelebihan

2. Kondisi Lingkungan Eksternal

Kondisi eksternal mengarah pada faktor peluang dan ancaman untuk rumah sakit. Peluang dapat mengarahkan perkembangan kegiatan organisasi sedangkan ancaman dapat menghambat pergerakan organisasi. Faktor eksternal yang dibahas pada penelitian ini adalah politik dan birokrasi, ekonomi, sosial budaya dan demografi, teknologi, dan lingkungan persaingan industri. Dari hasil wawancara kepada informan selaku narasumber yang memberikan informasi terkait kondisi eksternal RSKGM disajikan ke dalam tabel, sebagai berikut :

Tabel 4.2
Kondisi Lingkungan Eksternal

Faktor Lingkungan Makro	Kondisi Saat Ini	Dampak Terhadap Organisasi	Keterangan
Politik dan Birokrasi	PMK No. 3 tahun 2020 tentang klasifikasi rumah sakit	Mengharuskan RSKGM memenuhi standar kelas RS kelas C dengan minimal 25 TT (di RSKGM terdapat 4 TT)	Ancaman
	Program BPJS Kesehatan	Meningkatkan jumlah kunjungan pasien	Peluang
Ekonomi	Daya beli masyarakat menurun diakibatkan Pandemi Covid-19	Menurunnya daya beli masyarakat terhadap suatu barang/jasa	Ancaman
	Nilai tukar Rupiah terhadap Dolar Amerika Serikat menurun	Kenaikan harga alat dan bahan kedokteran gigi	Ancaman
Sosial Budaya dan Demografi	Kepadatan penduduk dan letak geografis Kota Bandung menguntungkan	Pengembangan pelayanan RSKGM	Peluang
	Kesadaran masyarakat akan kesehatan gigi dan mulut di Kota Bandung cukup baik sesuai dengan hasil RISKESDAS tahun 2019	Meningkatkan kunjungan pasien	Peluang
Teknologi	Kemajuan teknologi informasi dan penerapannya	Mempermudah penyampaian informasi dan komunikasi	Peluang
Lingkungan Persaingan Industri	Pesaing dengan fasilitas yang lebih lengkap	Menurunkan jumlah kunjungan	Ancaman
	Pendaftaran online pada rumah sakit pesaing	Kenyamanan pendaftaran pasien	Ancaman
	Banyaknya praktek atau klinik gigi pribadi	Menurunkan jumlah kunjungan	Ancaman

3. Rancangan Strategi RSKGM

a. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Analisis lingkungan internal dilakukan melalui identifikasi faktor internal rumah sakit untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pada rumah sakit. Setelah diidentifikasi, maka dilakukan pembobotan dan pemberian rating pada masing-masing variable. Berdasarkan hasil pembobotan dan rating menggunakan matriks IFE dapat diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 3,59. Total skor tersebut dapat menunjukkan bahwa rumah sakit pada posisi yang kuat. Tabel hasil matriks IFE dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3
Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	Indikator	Bobot	Relatif	Rating	Skor
Faktor Internal – Kekuatan					
1	Merupakan rumah sakit milik Pemerintah Kota Bandung	5,75	0,11	3,38	0,39
2	Telah dilakukan akreditasi oleh KARS	5,88	0,12	3,37	0,44
3	Harga pelayanan terjangkau	5,50	0,11	3,50	0,38
4	Pelayanan langsung oleh dokter gigi dan dokter gigi spesialis	5,63	0,11	4,00	0,45
5	Banyaknya kunjungan pasien	5,63	0,11	3,50	0,39
Total		28,38	0,56		2,04
Faktor Internal - Kelemahan					
1	Bangunan sempit	5,63	0,11	4,00	0,45
2	Waktu tunggu pelayanan lama	4,88	0,10	3,75	0,36
3	Kuota pendaftaran kurang	4,50	0,09	3,50	0,31
4	Sarana fasilitas publik belum terpenuhi	4,38	0,09	3,38	0,29
5	Petugas yang kurang ramah	2,63	0,05	2,50	0,13
Total		22,00	0,44		1,55
Jumlah Total		50,38	1,00		3,59

b. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Analisis lingkungan eksternal dilakukan melalui identifikasi faktor eksternal rumah sakit yang berupa peluang dan ancaman yang berpengaruh pada RSKGM. Hasil perkalian antara rata-rata pembobotan dan penilaian rating akan menghasilkan total skor. Berdasarkan hasil pembobotan dan rating menggunakan matriks EFE dapat diketahui bahwa total skor adalah 2,62. Matriks EFE dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4
Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

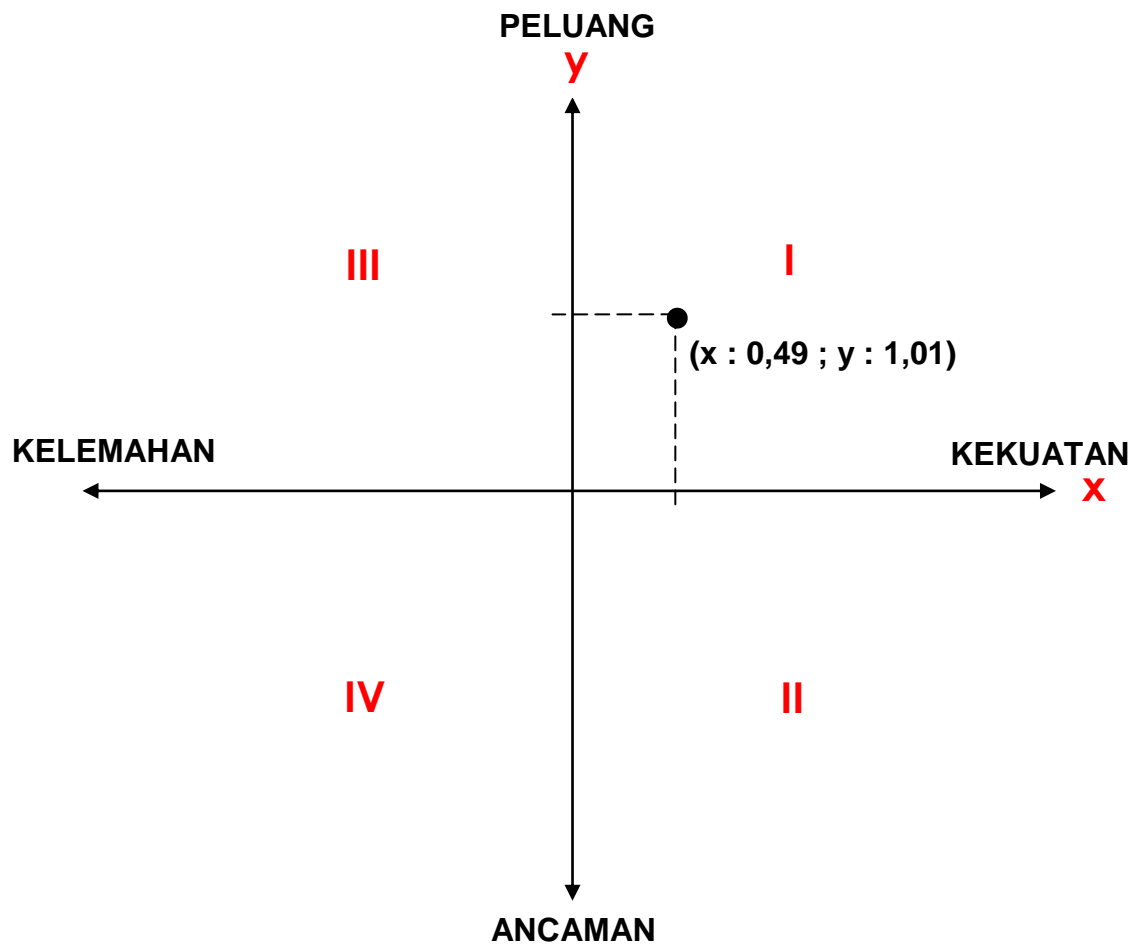
No	Indikator	Bobot	Relatif	Rating	Skor
Faktor Eksternal – Peluang					
1	Pesaing rumah sakit sejenis belum terlalu banyak	4,25	0,20	2,00	0,40
2	Kesadaran masyarakat akan kesehatan gigi dan mulut	4,63	0,22	3,13	0,68
3	Letak rumah sakit yang strategis	5,88	0,28	2,75	0,76
Total		14,75	0,69		1,84
Faktor Eksternal – Ancaman					
1	Potensi rumah sakit sejenis	2,75	0,13	2,13	0,28
2	Fasilitas dan layanan rumah sakit pesaing	3,75	0,18	3,13	0,55
Total		6,50	0,31		0,83
Jumlah Total		21,25	1,00		2,67

c. Matriks SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi instansi rumah sakit. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*). Pada matriks Swot yang digunakan untuk RSKGM memperlihatkan faktor-faktor yang mempengaruhi dan pemecahannya. Matriks SWOT pengambilan keputusan pada RSKGM dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel. 4.5
Matriks SWOT

<p align="center">Internal</p> <p align="center">Eksternal</p>	<p>Kekuatan / Strengths (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> Merupakan rumah sakit milik Pemerintah Kota Bandung Telah dilakukan akreditasi oleh KARS Harga pelayanan terjangkau Pelayanan langsung oleh dokter gigi dan dokter gigi spesialis Banyaknya kunjungan pasien 	<p>Kelemahan / Weaknesses (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> Bangunan sempit Waktu tunggu pelayanan lama Kuota pendaftaran kurang Sarana fasilitas publik belum terpenuhi Petugas yang kurang ramah
<p>Peluang / Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Pesaing rumah sakit sejenis belum terlalu banyak Kesadaran masyarakat akan kesehatan gigi dan mulut Letak rumah sakit yang strategis 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> O1,O3,S1,S3 Menjadi rumah sakit rujukan utama gigi dan mulut di Kota Bandung dan sekitarnya O2,S2, S4 Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan gigi dan mulut O2,O3,S3,S5 Lebih mengoptimalkan promosi kesehatan gigi dan mulut 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> O1,O2, O3,W3,W4 Memaksimalkan jenis pelayanan kesehatan gigi dan mulut di RSKGM O1,O2,O3,W3 Membuka pelayanan praktik dokter gigi sore
<p>Ancaman / Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Potensi rumah sakit sejenis Fasilitas dan layanan rumah sakit pesaing 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> T1,S1,S2,S3,S4,S5 Menjadi pusat rujukan pelayanan kesehatan gigi dan mulut T1,T2,S1,S2,S4 Menjadi rumah sakit Khusus Gigi dan Mulut Tipe B 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> T1,T2,W1,W3,W4 Rencana relokasi gedung rumah sakit T1,T2,W2 Membuat pendaftaran online T1,W5 Memberikan pelatihan mendasar tentang service excellent kepada petugas T1,T2,W4 Bekerjasama dengan penyedia layanan publik untuk memenuhi kebutuhan fasilitas publik dan menambah pemasukan

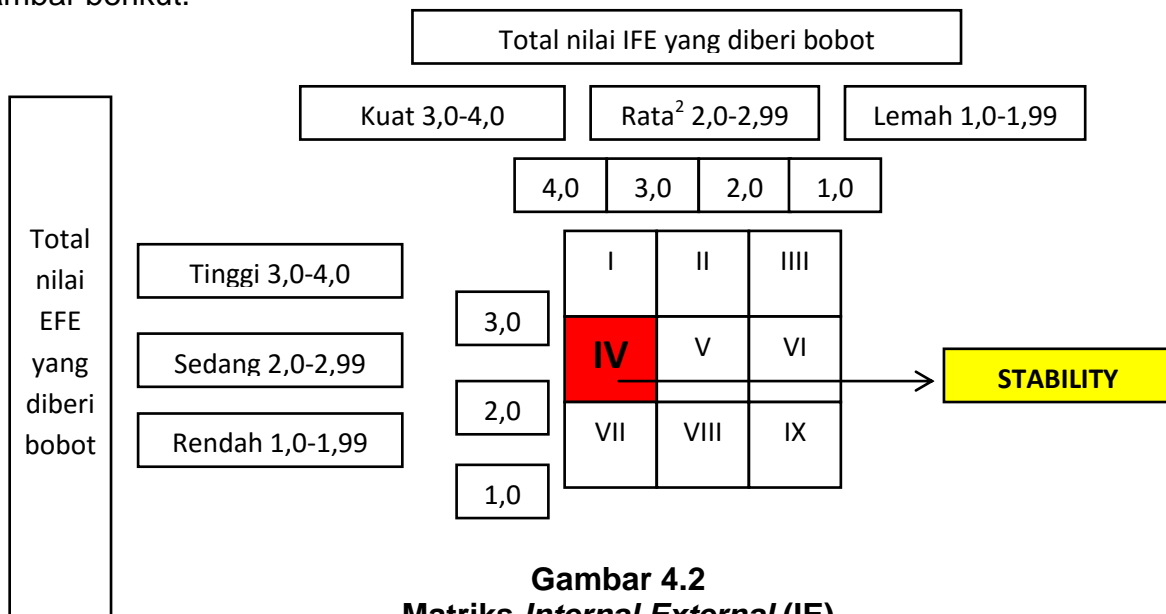


Gambar 4.1
Hasil Analisis SWOT RSKGM

Berdasarkan hasil analisis SWOT, dilakukan pembobotan terhadap masing-masing faktor internal dan faktor eksternal. Dari hasil pembobotan didapatkan nilai total dari faktor internal $X = 0,49$ dan nilai total dari faktor eksternal $Y = 1,01$ sehingga didapatkan diagram kartesius pada kuadran I. Kuadran I merupakan situasi yang sangat menuntungkan. Rumah sakit memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memaksimalkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan sesuai dengan Kuadran I adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

d. Matriks *Internal External* (IE)

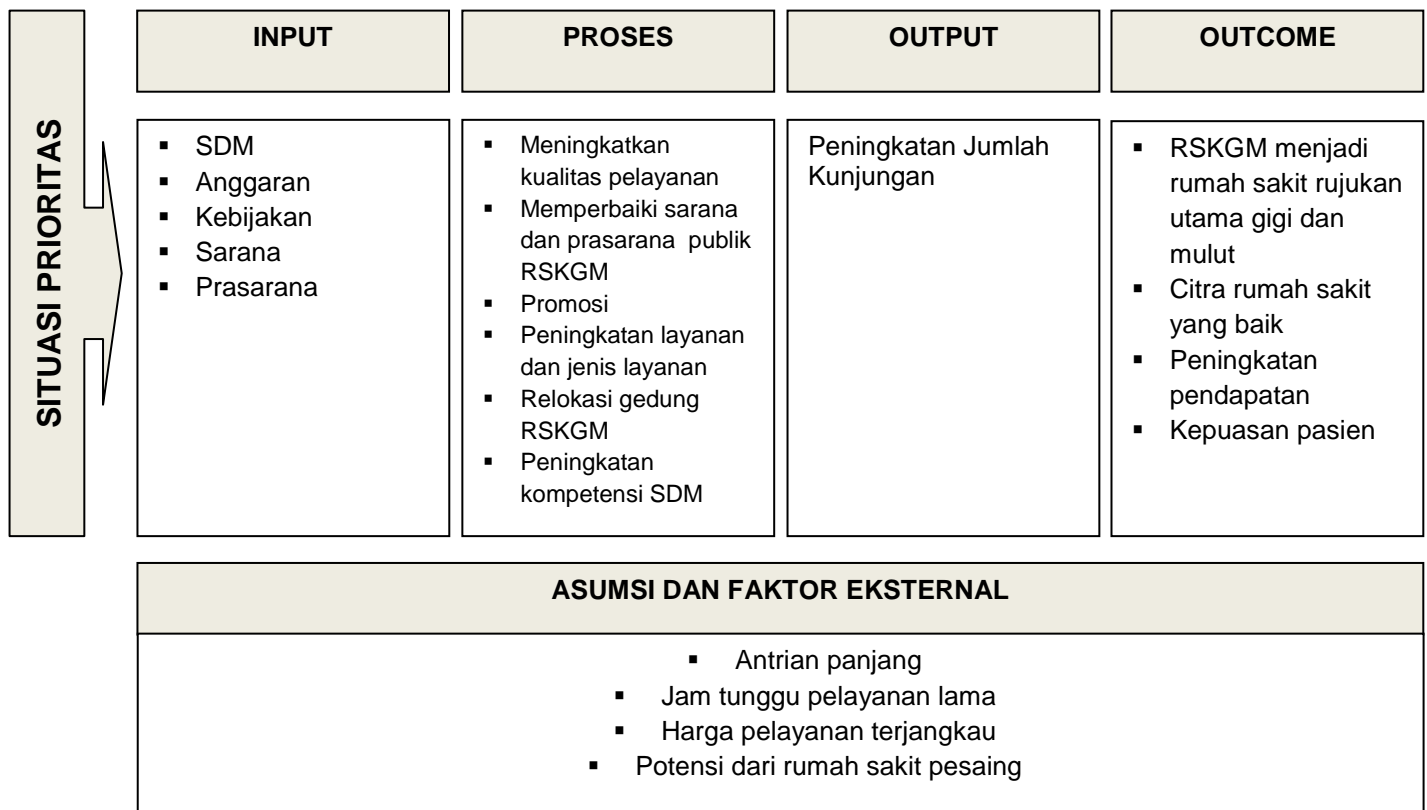
Berdasarkan hasil dari matriks IFE dan EFE maka dapat disusun selanjutnya dalam matriks IE. Nilai skor matriks IFE sebesar 3,59 sedangkan nilai skor pada matriks EFE sebesar 2,67. Nilai skor IFE dan EFE diperoleh dari jumlah dari skor pada masing-masing faktor, dimana skor tersebut didapatkan dari perkalian antara rating dengan rata-rata bobot pada masing-masing faktor. Nilai dari matriks IFE dan EFE tersebut menunjukkan bahwa nilai terdapat pada kuadran IV yaitu menunjukkan strategi yang diperlukan untuk rumah sakit saat ini *adalah grow and build strategy*. *Grow and build strategy* menunjukkan bahwa rumah sakit membutuhkan strategi untuk tumbuh lebih baik dan mengembangkan rumah sakit menjadi lebih baik. Strategi yang dapat diterapkan oleh rumah sakit ini adalah strategi intensif, strategi integrative dan strategi konsentratif. Matriks Internal External (IE) dapat dilihat pada gambar berikut.



e. Analisis *Logic Model*

Setelah dilakukan analisis menggunakan analisis SWOT, maka kemudian dilakukan analisis kembali dengan menggunakan analisis *Logic Model* untuk menentukan strategi dana rah kebijakan yang akan menjadi panduan RSKGM dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan RSKGM yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Pemerintah Kota Bandung yang dirumuskan dengan memformulasikan short term outcome dan intermediate term outcome untuk arah kebijakan dan menjadi dasar bagi penentuan

program prioritas. Berikut merupakan bagan analisis Logic Model yang akan diterapkan oleh RSKGM sebagai berikut.



Gambar 4.3
Hasil Analisis *Logic Model*

i. Visi

Sesuai dengan visi Kota Bandung tahun 2019 – 2023 yaitu : **“Terwujudnya Kota Bandung yang Unggul, Nyaman, Sejahtera dan Agamis”**, maka RSKGM perlu lebih mendeskripsikan visinya pada bidang kesehatan gigi dan mulut dengan lebih menitikberatkan pada poin unggul yaitu dengan visi RSKGM **“Menjadi Rumah Sakit Gigi dan Mulut Rujukan terbaik di Kota Bandung dan sekitarnya”**.

ii. Misi

Adapun misi yang dapat diterapkan pada RSKGM sesuai dengan misi Kota Bandung tahun 2019 – 2023 yaitu Misi 2 dengan bunyi misi yaitu : **“Mewujudkan Tata Kelola Pemerintah yang Melayani Efektif, Efisien dan Bersih”**. Maka RSKGM perlu lebih mendeskripsikan misinya pada pelayanan gigi dan mulut sehingga didapatlah misi-misi yang akan mewujudkan visi RSKGM, sebagai berikut :

- Menyelenggarakan pelayanan gigi dan mulut yang lengkap dan optimal kepada masyarakat.
- Memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan akurat dalam pelayanan gigi dan mulut.
- Mengembangkan kemampuan SDM, sarana dan prasarana pelayanan serta fasilitas publik sesuai perkembangan teknologi.

iii. Tujuan

Sesuai dengan visi dan misi yang diterapkan oleh RSKGM memberikan sebuah tujuan dari pelayanan gigi dan mulut. Tujuan tersebut akan lebih mempertegas ke arah mana RSKGM harus bekerja dan mencapai targetnya. Tujuan dari pelayanan di RSKGM yaitu sebagai berikut :

- Meningkatkan indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan gigi dan mulut.
- Meningkatkan kualitas SDM, sarana dan prasarana rumah sakit.
- Meningkatkan citra positif rumah sakit.
- Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

4. Program Pelayanan RSKGM

Dari hasil analisis di atas maka disusunlah sasaran strategis yang dikembangkan berdasarkan analisis SWOT dan Logic Model. Pilihan Strategi yang diharapkan dapat dilakukan di RSKGM periode 2021 – 2025 adalah :

1. Pengembangan layanan dan jenis layanan gigi dan mulut
2. Pengembangan program pemasaran
3. Pengembangan teknologi layanan gigi dan mulut
4. Pengembangan SDM yang kompeten
5. Kepuasan pelanggan
6. Relokasi gedung rumah sakit
7. Kenaikan jumlah kunjungan pasien

Indikator Kinerja Utama atau *Key Performance Indikator (KPI)* dalam Program Kerja Strategis Periode 2021-2025 RSKGM dibuat untuk lebih mempermudah dalam menentukan proses yang harus dilakukn rumah sakit setiap tahunnya. Indikator Kinerja Utama atau *Key Performance Indikator (KPI)* RSKGM Periode 2021 – 2025 akan disajikan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.6
Program Kerja Strategis RSKGM Kota Bandung
Periode 2021-2025

NO	KPI	TAHUN				
		2021	2022	2023	2024	2025
1	Pengembangan layanan dan jenis layanan gigi dan mulut	Perencanaan pelaksanaan praktik sore pelayanan gigi dan mulut dengan menambahkan layanan estetik gigi dan mulut	Rekrutmen SDM (Dokter Gigi dan TGM)	Pelaksanaan praktik sore pelayanan gigi dan mulut	Pelaksanaan praktik sore pelayanan gigi dan mulut	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan praktik sore pelayanan gigi dan mulut - Evaluasi hasil pelaksanaan praktik sore pelayanan gigi dan mulut
2	Pengembangan program pemasaran	Pelaksanaan promosi melalui media cetak dan elektronik	Pelaksanaan promosi melalui media cetak dan elektronik	Pelaksanaan promosi melalui media cetak dan elektronik	Pelaksanaan promosi melalui media cetak dan elektronik	Pelaksanaan promosi melalui media cetak dan elektronik
3	Pengembangan teknologi layanan gigi dan mulut	Pengembangan SIMRS dan pendaftaran online	Evaluasi	Pengembangan SIMRS dan pendaftaran online	Evaluasi	Pengembangan SIMRS dan pendaftaran online
4	Pengembangan SDM yang kompeten	Pelaksanaan pelatihan service excellen dan pelatihan sesuai kompetensi (masing-masing 20 jpl)	Pelatihan komunikasi efektif dan pelatihan sesuai kompetensi (masing-masing 20 jpl)	Pelatihan PMKP dan pelatihan sesuai kompetensi (masing-masing 20 jpl)	Pelatihan PPI dan pelatihan sesuai kompetensi (masing-masing 20 jpl)	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan sesuai kompetensi (masing-masing 20 jpl) - Evaluasi kinerja
5	Kepuasan Pelanggan	Survei kepuasan pelanggan	Survei kepuasan pelanggan	Survei kepuasan pelanggan	Survei kepuasan pelanggan	Survei kepuasan pelanggan
6	Relokasi gedung rumah sakit	Perencanaan pembangunan gedung RS baru : <ul style="list-style-type: none"> - Anggaran - Pemetaan Unit Pelayanan - Fasilitas Publik 	Pemilihan vendor untuk perencanaan, pengawasan dan pembangunan gedung baru	Pembangunan gedung RS baru	Pembangunan gedung RS baru	Pembangunan gedung RS baru
7	Kenaikan jumlah kunjungan	Optimalisasi promosi pemasaran	Optimalisasi promosi pemasaran	Optimalisasi promosi pemasaran	Optimalisasi promosi pemasaran	Evaluasi promosi pelayanan kesehatan gigi dan

NO	KPI	TAHUN				
		2021	2022	2023	2024	2025
	pasien	pelayanan kesehatan gigi dan mulut	pelayanan kesehatan gigi dan mulut	pelayanan kesehatan gigi dan mulut	pelayanan kesehatan gigi dan mulut	mulut

Kesimpulan

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh RSKGM Kota Bandung dalam Perencanaan Strategi agar dapat mengembangkan pelayanan guna meningkatkan kunjungan pasien.

Daftar Pustaka

- Adikoesoemo, Suparto. (2012). *Manajemen Rumah Sakit*. Jakarta. Pustaka Sinar Harapan.
- Cherrington, David J. (1995). *The Management of Human Resources (4th Edition)*. New Jersey. Prentice Hall Inc.
- Daft, Richard L. (2006). *Manajemen, Edisi 6*. Jakarta. Salemba Empat.
- Heizer, Jay & Render, Barry. (2005). *Operations Management*. Jakarta. Salemba Empat.
- Herlambang, Susantyo. (2016). *Manajemen Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit*. Yogyakarta. Gosyen Publishing.
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta. Andi.
- Kotler, Phillip. (1956). *Dasar-Dasar Pemasaran (Terjemahan Wilhelmus Bakowatung) Jilid I. Edisi Kedua*. Jakarta. Intermedia.
- Kotler, Phillip. (1980). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Erlangga.
- Levey, Samuel, N & Paul Loomba. (1973). *Health Care Administration : "A Managerial perspective"*. Dalam: Azwar, Asrul. 1996. *Pengantar Ilmu Kesehatan Masyarakat* . Jakarta : FKUI.
- Muninjaya, A.A. Gde. (2014). *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*. Jakarta. Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Rangkuti, Freddy. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Solihin, Ismail. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung. Alfabeta.
- Wahyudi, Agustinus Sri. (1996). *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta. Binarupa Aksara.