# ANALISIS STRATEGI PELAYANAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN JUMLAH KUNJUNGAN INSTALASI RAWAT JALAN

**RUMAH SAKIT SANTO YUSUP BANDUNG**

Fresanti Tyas Ambarwati

NPM. 188020087

Program studi Pasca Sarjana Manajemen Magister Rumah Sakit Universitas Pasundan Bandung

# ABSTRACT

Hospitals are required to be able to compete with competitors in the era national health insurance and global competition so that it can survive and even become the hospital of choice for the community that provides good service to the community. The hospital must have a clear vision, mission and goals, be able to manage and analyze the organization's internal activities, be responsive to external environmental challenges and be able to compile and implement strategic planning to achieve the vision and mission. The outpatient installation at Saint Yusup Hospital does not have a strategic plan. The existing strategy plan is still in general and should be focused on increasing the number of outpatient installation visits.

This study aims to design a strategic plan in order to increase the number of visits in the outpatient installation of Saint Yusup Hospital Bandung.

This research is a qualitative research with descriptive analysis method. Primary data were obtained through in-depth interviews, observation and focus group discussions. Secondary data were obtained from document studies, literature, journals and others. This research was conducted in the outpatient installation of the Saint Yusup Hospital Bandung. The analysis was performed using a SWOT analysis and the strategic plan was prepared with a Balanced Scorecard framework, which a strategic management tool to measure and evaluate structured work programs quickly and easily.

From this research, the researcher recommends an aggressive market development strategy. Which is carried out with a service development program, new innovations with existing clinics, the establishment of PPK 1 (level 1 health service providers), adding inspection support facilities , increase marketing sales, apply a marketing culture to all employees, and increase patient coverage in Bandung regency.

Keywords: strategic plan, SWOT analysis, balanced scorecard

# PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan sebuah institusi pelayanan kesehatan yang berfungsi untuk menyediakan dan menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat penyembuhan dan pemulihan pasien. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh pihak rumah sakit kepada pasien juga dapat dipandang sebagai pelayanan yang diberikan antara pelaku usaha yaitu rumah sakit dengan pasien sebagai konsumen. Rumah Sakit merupakan penyedia jasa pelayanan kesehatan untuk mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan masyarakat. Rumah sakit merupakan sebuah institusi pelayanan kesehatan yang berfungsi untuk menyediakan dan menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat penyembuhan dan pemulihan pasien. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh pihak rumah sakit kepada pasien juga dapat dipandang sebagai pelayanan yang diberikan antara pelaku usaha yaitu rumah sakit dengan pasien sebagai konsumen. Rumah Sakit merupakan penyedia jasa pelayanan kesehatan untuk mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan masyarakat. Menurut Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan tiga pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yaitu menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Pemerintah membentuk Sistem Kesehatan Nasional (SKN) untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang sehat. Menurut peraturan presiden republik Indonesia no 72 tahun 2012 menyebutkan Sistem Kesehatan Nasional yang selanjutnya disingkat SKN adalah pengelolaan kesehatan yang diselenggarakan oleh semua komponen bangsa Indonesia secara terpadu dan saling mendukung guna menjamin tercapainya derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Program ini dilaksanakan dengan prinsip kendali biaya dan mutu, artinya ada integrasi antara pelayanan kesehatan yang bermutu dengan biaya yang terkendali. Setiap rumah sakit di Indonesia diwajibkan untuk bekerjasama dengan jaminan kesehatan nasional. Dan seluruh rakyat Indonesia diwajibkan untuk menjadi peserta jaminan kesehatan nasional.

Rumah sakit dituntut untuk dapat bersaing dengan kompetitor yang ada diera Jaminan Kesehatan nasional dan persaingan global saat ini sehingga dapat bertahan bahkan dapat menjadi rumah sakit yang menjadi pilihan masyarakat yang dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Rumah sakit harus memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas, mampu mengelola dan menganalisis aktivitas internal organisasi, tanggap menghadapi tantangan lingkungan eksternal dan mampu menyusun serta mengimplementasikan perencanaan strategis untuk mencapai visi dan misi. Perencanaan strategi bila diterapkan

dengan cara yang benar dengan kepemimpinan yang tepat dan disertai dengan motivasi dan manajemen yang baik dapat menghasilkan strategi yang sangat sukses.

Rumah Sakit Santo Yusup berdiri pada tahun 1932 atas prakarsa Pastur klein, OSC didampingi dua suster tarekat Cinta Kasih Borromeus yang beralamat di Jln Cikutra No 7 , Kelurahan Cikutra, Kecamatan Cibeunying kidul. Rumah Sakit Santo Yusup berada ditengah lingkungan yang padat penduduk dikecamatan Cibeunying kidul dengan jumlah penduduk 97.755 jiwa dengan luas wilayah 5.25 km2. RS Santo Yusup juga berbatasan dengan kecamatan yang cukup padat penduduk yaitu di sebelah utara kecamatan Cibeunying Kaler (64.925 jiwa), sebelah selatan kecamatan Batununggal (110.385 jiwa), sebelah barat kecamatan bandung Wetan (28.374 jiwa) dan sebelah timur kecamatan Kiara Condong (127.032 jiwa).

Jumlah kompetitor yang ada disekitar rumah sakit Santo Yusup terdiri dari rumah sakit, puskesmas, dokter praktek, klinik, balai pengobatan, apotik, toko obat dan praktek pengobatan tradisional jumlahnya semakin meningkat setiap tahunnya, sudah pasti merupakan ancaman bagi RS Santo Yusup yang harus segera disikapi dengan perencanaan strategi yang mengedepankan kualitas layanan sehingga bisa menjadi rumah sakit pilihan masyarakat kota Bandung.

Jumlah kunjungan rawat jalan di rumah sakit Santo Yusup mengalami penurunan dari tahun 2018 yang dapat dilihat dari tabel 1 yang harus ditindaklanjuti dengan perencanaan strategi yang baik dan perbaikan yang terus menerus.

Tabel 1 Jumlah Kunjungan Instalasi Rawat Jalan Rs Santo Yusup

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Tahun** | **Kunjungan Instalasi Rawat Jalan** |
| 1 | 2015 | 140.988 |
| 2 | 2016 | 180.002 |
| 3 | 2017 | 215.132 |
| 4 | 2018 | 189.246 |
| 5 | 2019 | 197.105 |

Sumber data : Data Internal RS Santo Yusup

Analisis *Strenght Weakness oportunity Threath* (SWOT) bertujuan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang terdapat dalam *trend* perubahan lingkungan rumah sakit dimasa depan serta kelemahan dan kekuatan internal rumah sakit. Dari faktor

eksternal dan faktor internal yang didapatkan dapat dipetakan ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan yang ada. Hasil analisis SWOT digunakan sebagai dasar untuk meredefinisi cita-cita operasional, kebijakan manajerial, tujuan, nilai dasar, keyakinan dasar dan paradigma rumah sakit. Disamping itu hasil analisis SWOT digunakan sebagai dasar untuk pemilihan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil identifikasi awal yang dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT didapatkan peluang yaitu letak geografis rumah sakit Santo Yusup terletak didaerah padat penduduk dikecamatan Cibeunying Kaler, pertumbuhan jumlah penduduk Bandung yang mencapai 0,23 pada tahun 2018 , 45 % penduduk kota Bandung telah menggunakan asuransi kesehatan untuk berobat. Perilaku masyarakat berobat ke rumah sakit semakin meningkat dengan adanya kemudahan berobat. Adapun kebijakan pemerintah dalam bidang kesehatan diantaranya adalah jaminan kesehatan nasional dan UHC, dimana semakin banyak masyarakat yang menggunakan asuransi kesehatan terutama BPJS dan penggunaan media sosial yang semakin berkembang di masyarakat akan memudahkan masyarakat untuk mengakses fasilitas kesehatan yang akan dituju. Dari hal tersebut diatas dapat diidentifikasi peluang-peluang yang bermanfaat bagi rumah sakit untuk dapat berkembang dan faktor yang dapat digunakan untuk menghadapi ancaman yang akan terjadi.

Sedangkan ancaman yang dapat diidentifikasi adalah jumlah kompetitor fasilitas kesehatan di kota Bandung yang semakin meningkat setiap tahunnya, tuntutan masyarakat yang tinggi terhadap fasilitas kesehatan karena masyarakat bisa memilih layanan kesehatan yang akan dituju, lingkungan sekitar rumah sakit yang padat dan kumuh karena berada didekat pasar Cicadas, akses masuk kerumah sakit yang sulit dijangkau karena melewati pasar, kenaikan iuran BPJS sehingga banyak peserta yang menjadi tidak aktif kepesertaannya dan adanya pandemi covid 19 menyebabkan masyarakat takut untuk berobat kerumah sakit

Dan dari identifikasi analisa faktor internal didapatkan potensi-potensi yang menjadi faktor kekuatan yaitu Rumah Sakit Santo Yusup mempunyai visi, misi dan tujuan yang jelas, mempunyai sumber daya manusia yang berdedikasi tinggi loyal dan disiplin, tarif rumah sakit yang bersaing, segmen pelanggan (pasien) meliputi seluruh strata kelas sosial, jumlah dokter spesialis yang terus bertambah yaitu dokter muda yang produktif dan inovatif, serta rumah sakit Santo Yusup yang sudah terakreditasi paripurna dan bekerjasama dengan banyak asuransi.

Disamping kekuatan ada juga kelemahan yang harus diperbaiki yaitu sistem informasi yang belum terintegrasi sempurna sehingga banyak program yang masih manual dan menghasilkan kegiatan yang tidak efektif, fasilitas umum yang kurang memadai, peran

marketing yang belum optimal, penataan ruangan instalasi rawat jalan belum seragam dan tidak berada dalam satu lingkungan, belum memanfaatkan peranan tehnologi digital secara maksimal dalam pelayanan pasien seperti pendaftaran pasien dimana masih terbatas hanya untuk pasien umum, terbatasnya area rumah sakit sehingga untuk pengembangan tidak bisa maksimal. Kondisi kelemahan yang ada ini menjadi penyebab jumlah kunjungan pasien instalasi rawat jalan yang menurun.

Berdasarkan analisis SWOT, dapat dilihat kekuatan dan kelemahan yang didapat dari analisis lingkungan internal serta peluang dan ancaman yang didapat dari analisis lingkungan eksternal dimana rumah sakit Santo Yusup masih bisa untuk berkembang apabila rumah sakit Santo Yusup harus mulai berbenah, kompetitif dan mempunyai perencanaan strategi yang baik disertai perbaikan secara terus menerus. Perencanaan strategi sangat diperlukan ditengah persaingan yang semakin ketat dibidang layanan kesehatan dimana pasien bisa memilih layanan kesehatan yang dinginkan.

Rumah Sakit Santo Yusup saat ini sudah mempunyai rencana strategi termasuk didalamnya instalasi rawat jalan namun rencana strategi yang ada belum disusun menggunakan pendekatan teoritis, masih disusun secara global belum terfokus dalam rangka meningkatkan jumlah kunjungan, belum secara terperinci dijabarkan dan belum diterapkan secara konsisten sehingga perubahan kearah perbaikan belum terjadi secara signifikan.

# METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data secara umum dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam, studi dokumentasi, *focus Group disccution* (FGD) dan triangulasi( gabungan).

Dalam penelitian ini data yang diperoleh diolah dalam 3 tahapan .

1. Tahap input. Setelah dilakukan analisis lingkungan kemudian data diolah menggunakan matrik IFE (*internal factor evaluation*), EFE (*external factor evaluation*) dan CPM(*Competitive Profile Matrix*). Matrik IFE meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan . Matrik EFE meringkas serta mengevaluasi peluang dan ancaman yang ada dari faktor eksternal perusahaan .CPM mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategi perusahaan
2. Tahap pencocokan. Pada tahap ini data diolah menggunakan matrik Tows, Matrik IE dan Matrik Grand Strategi. Matriks TOWS adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi kekuatan- kesempatan (Strenghts-Opportunities-SO), strategi kelemahan-kesempatan (Weaknesses-Opportunities-WO), strategi kekuatan-ancaman (Strenghts- Threats- ST) dan strategi kelemahan-ancaman (Weaknesses-Threats- WT). Matriks IE memposisikan berbagai divisi dalam tampilan sembilan sel. Matrik IE melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Matris IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda.
3. Tahap Keputusan. Pada tahap ini data yang ada diolah menggunakan matrik QSPM. QSPM mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi alternatif dan memberikan dasar yang objektif dalam memilih strategi tertentu. Dari matriks QSPM dapat disimpulkan bahwa bahwa total nilai daya tarik (TAS) tertinggi mengungkapkan strategi yang paling menarik dari masing-masing rangkaian alternatif dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir

Setelah data-data diolah, tahap akhir dari penelitian ini adalah merumuskan rencana strategi dengan menggunakan balanced scorecard. Dengan Balanced Scorecard akan didapatkan keseimbangan secara strategis antara target kinerja keuangan dan target kinerja pelanggan, kinerja internal proses dan kinerja sumber daya manusia. Dan program-program kerja dapat disusun, diukur dan dievaluasi dengan cepat dan mudah sehingga target perusahaan yang sudah ditetapkan dapat tercapai.

# HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian yang diambil berupa data yang telah dikumpulkan yang berupa data primer dan sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam, studi dokumentasi, focus group disccusion.

Setelah dilakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, dan data yang ada diolah menggunakan matrik IFE , EFE dan matrik CPM. Didapatkan skor IFE adalah 2.65, skor EFE 3.05 dan dalam matrik CPM, RS Hermina Arcamanik lebih unggul skornya dari RS Santo Yusup. Setelah itu diproses menggunakan matrik TOWS.

Tabel 2 Matrik TOWS

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| IFAS  EFAS | Strengths(S)   1. SDM yang loyal 2. Segmen pelanggan(pasien) meliputi seluruh kelas sosial 3. Tarif bersaing 4. Jumlah dokter spesialis yang memadai 5. Sudah terakreditasi paripurna 6. Bekerjasama dengan banyak asuransi | Weakness(W)   1. Sistem informasi yang belum terintegrasi 2. Fasilitas umum yang kurang memadai 3. Peran marketing yang belum optimal 4. Ruangan Instalasi rawat jalan belum terpadu 5. Belum memanfaatkan peranan tehnologi digital secara maksimal dalam pelayanan pasien 6. Terbatasnya area rumah sakit |
| Oportunities (O)   1. Letak   geografis : terletak didaerah padat penduduk   1. Faktor   demografi, sosial budaya : pertumbuha n jumlah penduduk, 45 %  penduduk mengguna kan asuransi kesehatan   1. Perilaku   masyarakat berobat ke Rumah Sakit semakin meningkat   1. Kebijakan pemerintah yang memberi support dalam bidang kesehatan | Strategi S-O  Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yaitu :   * Mengembangkan produk layanan yang menjadi unggulan (S1,S4,O1,O3) * Membuat paket-paket pemeriksaan seperti paket medical cek up, paket pemeriksaan kehamilan, paket imunisasi(S3,O1,O2,O3,O 4) * Edukasi kesehatan dan layanan rumah sakit serta keunggulan RS   kemasyarakat dengan menggunakan network(S1,S6,O6)   * Menjaga tingkat kepuasan pasien(S1,S5,S6,O3) * Menambah jam praktek dokter sampai jam 7 malam   (S4,O3,O5)   * Menambah jumlah dokter praktek (S4,O3,O5) * Tarif mengacu pada tarif INACBGS BPJS (S3,O2,O3,O4,O5) | Strategi W-O  Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yaitu   * Implementasi program IT dalam pelayanan pasien (W1,O1,O2,O3) * Meningkatkan kebersihan dan renovasi fasilitas umum (W2,O3) * Optimalisasi peran marketing rumah sakit untuk meningkatkan jumlah rekanan dan pasien( W3,O1,O2,O3,O5) * Revitalisasi Instalasi Rawat Jalan (W4,O3,O5) * Meningkatkan budaya marketing ( W4,O3,O5) * Memanfaatkan tehnologi digital untuk pendaftaran semua pasien dan marketing(W5,O6) |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Semakin banyak masyarakat yang menggunaka n asuransi kesehatan terutama BPJS 2. Penggunaan media sosial yang semakin berkembang dimasyaraka t shg mudah mengakses layanan   kesehatan |  |  |
| Threats(T)   1. Kompetitor disekitar Rs Santo Yusup 2. Tuntutan masyarakat yang tinggi terhadap layanan kesehatan 3. Lingkungan sekitar rumah sakit yang padat dan kumuh sehingga menurunkan citra RS 4. Akses masuk kerumah sakit yang sulit dijangkau karena melewati pasar 5. Kenaikan iuran BPJS | Strategi S-T  Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman yaitu   * Menambah rekanan   /kontraktor/asuransi untuk bekerjasama dengan memberikan diskon/kemudahan layanan(S2,T1)   * Meningkatkan kualitas layanan sehingga mampu bersaing( S1,S5,T2) * Melengkapi sarana penunjang dalam meningkatkan pelayanan di IRJ (S2, T2, T3,T4) * Implementasi I care disemua lini layanan rumah sakit (S1,T2) * Program CSR untuk meningkatkan kualitas hidup warga sekitar rumah sakit(S2, T3) * Kebijakan rumah sakit terhadap penanganan pasien gawat darurat dan pelatihan komunikasi dan handling komplain untuk petugas front liner (S1,T2) | Strategi W-T  Menciptakan strategi dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman yaitu :   * Revitalisasi ruang instalasi rawat jalan(W2,W4,W6,,T1,T2,T 4) * Meningkatkan peranan marketing dalam   menambah pasien (W3,T1,T3,T4)   * Meningkatkan budaya marketing (W3, T1,T3,T4) * Implementasi program IT dalam pelayanan pasien sehingga mempercepat pelayanan(W4,T1,T2) * Meningkatkan kemudahan dalam berobat spt pendaftaran, pengantaran obat, pengambilan laboratorium dirumah(W6,T1,T2T4,T5) |

Matrik IE

Dari hasil perhitungan rating dan skor faktor internal antara kekuatan dan kelemahan diperoleh unsur kekuatan 1,95 terhadap kelemahan 0,7. Dan dari hasil perhitungan rating dan skor faktor eksternal antara peluang dan ancaman diperoleh peluang 1,8 terhadap ancaman 1,25. Dari perhitungan rating dan skor IFE dan EFE diolah menggunakan matrik IE didapatkan bahwa posisi rumah sakit berada di kuadran II yang berarti Rumah sakit mampu mengambil keuntungan dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk perencanaan strategis sehingga bisa bersaing dengan rumah sakit kompetitor.

Matrik Grand Strategi

Pada gambar Matrik Grand Strategi diatas terlihat bahwa perusahaan berada pada posisi kuadran I yang berarti perusahaan berada diposisi kompetitif yang kuat dan pertumbuhan pasar yang tinggi sehinga perusahaan dapat mengambil keuntungan dari peluang- peluang eksternal yang ada dan strategi yang digunakan adalah strategi-strategi bisnis yang agresif sehingga rumah sakit Santo yusup dapat bersaing diera persaingan yang ketat.

Matrik QSPM

Berdasarkan matrik QSPM didapatkan pemilihan strategis dalam rangka meningkatkan jumlah kunjungan pasien diinstalasi rawat jalan dengan strategi pengembangan pasar. Dalam penelitian ini penulis merumuskan beberapa alternatif pengembangan pasar sebagai berikut :

1. Penambahan layanan baru klinik : Klinik eksekutif, klinik paru, klinik ISPA
2. Penambahan fasilitas penunjang : spirometri, treadmill
3. Meningkatkan cakupan kewilayah masyarakat kabupaten Bandung
4. Inovasi baru dengan klinik yang sudah ada : Klinik MCU dengan tarif paket terjangkau
5. Mendirikan klinik PPK 1
6. Meningkatkan pemasaran
7. Menanamkan budaya marketing pada seluruh karyawan

Setelah dilakukan pengumpulan data kemudian analisis data menggunakan analisis SWOT, dapat disusun perencanaan strategi dengan kerangka Balanced Scorecard

Tabel 3 Balanced Scorecard

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **PROGRAM** | **TUJUAN** | **KPI** | **ACTION PLAN** |
| **PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN** | | | | |
| 1 | Program pelatihan untuk peningkatan skill, knowledge dan kompetensi | Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme karyawan mendukung program rumah  sakit pilihan masyarakat | Realisasi pelatihan | Pelatihan inhouse training dan pelatihan exhouse training minimal 20 jam dalam 1 tahun |
| 2 | Jumlah SDM sesuai beban kerja dan standar  akreditasi | Pelayanan yang efektif dan efisien | Tercapainya jumlah SDM sesuai analisa beban kerja  dan standar, | pengaturan jadwal sesuai kunjungan pasien |
| 3 | Program kaderisasi dan  Retensi | * Meningkatka n kepuasan   karyawan | * Angka turn over   karyawan | Survey kepuasan karyawan |
|  |  | * Jenjang karir yang jelas | * Angka kepuasan   karyawan | Survey kepuasan karyawan |
| 4 | Budaya organisasi  sesuai nilai "I Care" | Menciptakan budaya kerja dan  attitude sesuai nilai RS (I care) | Kepuasan pelanggan | Pelatihan inhouse training yang  berkelanjutan tentang budaya i care |
| 5 | Pemanfaatan teknologi | Peningkatan pelayanan | Penerapan program IT terintegrasi | Penerapan Sistem informasi terintegrasi, electronic rekam medis,  electronic resep |
| **PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL** | | | | |
| 1 | Program pengembangan layanan RS | Memenuhi kebutuhan pelanggan dan peningkatan  pendapatan | Layanan Klinik semakin lengkap dan  inovatif | Penambahan dokter spesialis |
|  |  |  |  | Klinik telemedicine |
|  |  |  |  | Penambahan jam  layanan dokter spesialis |
|  |  |  |  | Pembangunan klinik Ispa, klinik paru, klinik  PPKI, klinik eksekutif |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | |  | Investasi alat baru :  Treadmill, Spirometri |
|  |  |  | |  | Produk paket layanan imunisasi, pemeriksaan ibu hamil, MCU yang terjangkau, vaksin drive  true |
| 2 | Pembangunan sarana dan prasarana | Ruangan rawat jalan memenuhi standar dan  nyaman | | Pembanguna n sesuai dengan  rencana kerja | Pembangunan klinik spesialis terpadu sesuai rencana kerja |
|  |  |  | | Revitalisasi fasilitas  umum | Pembangunan sesuai rencana |
| 3 | Penambahan jam layanan klinik rawat  jalan | Peningkatan kunjungan layanan rawat jalan | | pelayanan klinik rawat jalan sore s/d  jam 19.00 | Jam praktek klinik sd jam 19.00 |
| 4 | Peningkatan produktivitas SDM dan  berkesinambu ngan | Meningkatkan produktivitas SDM | | Tercapainya target kinerja sesuai bidang  masing- masing | Pelatihan SDM |
|  |  | Menurunkan angka turn over SDM *core business* | |  | Pelatihan SDM |
| 5 | Pelayanan yang profesional, peduli, bermutu dan mengutamakan  keselamatan pasien (PCC) | Meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan | | Indeks kepuasan pasien | Pelatihan SDM |
| 6 | Peningkatan program marketing dan Networking | Meningkatkan jumlah rekanan/ BUMN/ asuransi swasta COB JKN | | Jumlah rekanan | Meningkatkan peran marketing secara optimal |
|  |  | Menjaga loyalitas pasien dan meningkatkan pertumbuhan jumlah pasien | | Jumlah pasien baru rawat jalan | Meningkatkan peran marketing secara optimal |
| **PERSPEKTIF PENGGUNA JASA LAYANAN** | | | | | |
| 1 | RS berfokus  pada pelanggan | Meningkatkan  mutu pelayanan | Capaian  indikator mutu | | Pelatihan SDM |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *(patient*  *centered care)* |  | kunci dan unit  kerja |  |
| 2 | Kepuasan pasien | Meningkatkan kepuasan dan  loyalitas pasien | Angka kepuasan  pasien | Penerapan l Care, monitoring dan evaluasi |
| 3 | Akuisisi pelanggan | Meningkatkan jumlah pasien | Meningkatnya jumlah pasien baru | Peningkatan pelayanan, Tarif mengacu pada tarif inacbgs,budaya  marketing |
| 4 | Peningkatan  pelayanan | Layanan cepat  dan memuaskan | Waktu tunggu  < 1 jam | Pengaturan jam datang  pasien sesuai antrian |
|  |  |  | Jam kehadiran dokter | Edukasi dokter praktek tepat waktu |
| 5 | Retensi Pelanggan | Meningkatkan jumlah pasien | Peningkatan pasien lama  yang membeli kembali | Peningkatan pelayanan, Tarif mengacu pada tarif inacbgs,  budaya marketing |
| 6 | Budaya marketing | Semua karyawan memiliki budaya marketing | Semua karyawan memiliki  budaya marketing | Pelatihan budaya marketing |
| **PERSPEKTIF KEUANGAN** | | | | |
| 1 | Meningkatkan pendapatan | Menjamin pertumbuhan dan kelangsungan operasional organisasi dan  kesejahteraan karyawan | Tercapai target sesuai RKA | Menambah jam layanan |
|  |  |  |  | Menambah jam praktek  dokter |
|  |  |  |  | Menambah jumlah  dokter baru |
|  |  |  |  | Pendirian PPK 1 |
| 2 | Meningkatkan  efisiensi | Efisiensi beban  RS | Realisasi beban  sesuai prioritas | Penerapan lean hospital |

Dari program kerja yang disusun berdasarkan *Balanced Scorecard*, ditetapkan target strategi instalasi rawat jalan yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4 Sasaran Strategi Dan Target

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **PROGRAM** | **TARGET** | | | | | **BOBOT** |
|  |  | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
| **PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN** | | | | | | |  |
|  | Program pelatihan untuk peningkatan skill,  knowledge dan kompetensi | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 5 |
|  | Jumlah SDM sesuai beban kerja dan standar  akreditasi | 70 | 80 | 90 | 100 | 100 | 5 |
|  | Program kaderisasi dan  Retensi | 80 | 90 | 100 | 100 | 100 | 4 |
|  | Budaya organisasi sesuai  nilai "I Care" | 80 | 90 | 100 | 100 | 100 | 5 |
|  | Pemanfaatan teknologi | 75 | 80 | 100 | 100 | 100 | 5 |
| **PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL** | | | | | | |  |
|  | Program pengembangan  layanan RS | 80 | 90 | 100 | 100 | 100 | 7 |
|  | Pembangunan sarana dan  prasarana | R. fas  umum | Thp  I | Thp  II | Thp  III | 100% | 4 |
|  | Penambahan jam layanan klinik rawat  jalan | 80 | 100 | 100 | 100 | 100 | 4 |
|  | Peningkatan  produktivitas SDM dan berkesinambungan | 80 | 100 | 100 | 100 | 100 | 5 |
| **PERSPEKTIF PENGGUNA JASA LAYANAN** | | | | | | |  |
|  | Pelayanan yang profesional, peduli, bermutu dan mengutamakan  keselamatan pasien (PCC) | 90 | 100 | 100 | 100 | 100 | 7 |
|  | Peningkatan program marketing dan  Networking | 70 | 80 | 90 | 100 | 100 | 4 |
|  | RS berfokus pada pelanggan *(patient centered care)* | 90 | 100 | 100 | 100 | 100 | 7 |
|  | Kepuasan pasien | 85 | 85 | 85 | 90 | 90 | 5 |
|  | Akuisisi pelanggan | 20 | 30 | 40 | 50 | 50 | 4 |
|  | Peningkatan pelayanan | 80 | 85 | 90 | 90 | 100 | 7 |
|  | Retensi Pelanggan | 80 | 90 | 100 | 100 | 100 | 4 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Budaya marketing | 70 | 80 | 90 | 90 | 90 | 4 |
| **PERSPEKTIF KEUANGAN** | | | | | | |  |
|  | Meningkatkan  pendapatan | 90 | 100 | 100 | 100 | 100 | 7 |
|  | Meningkatkan efisiensi | 80 | 80 | 90 | 100 | 100 | 7 |

Dengan ditetapkan sasaran strategi dan target, pengukuran setiap kegiatan dapat dilakukan sehingga dapat memantau implementasi rencana strategi yang telah ditetapkan. Dengan demikian bila program kerja yang telah dilakukan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan maka bisa dilakukan evaluasi dan perbaikan yang terus menerus.

# KESIMPULAN DAN SARAN

* 1. Rencana strategi instalasi rawat jalan saat ini belum ada. Yang ada adalah rencana strategi rumah sakit Santo Yusup sehingga rencana strategi yang ada masih secara umum, global dan belum terfokus dalam rangka meningkatkan jumlah kunjungan
  2. Rencana strategi instalasi rawat jalan didapatkan melalui kajian analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal melalui analisis SWOT sehingga diperoleh nilai analisis lingkungan eksternal antara peluang dan ancaman dan nilai analisis lingkungan internal antara kekuatan dan kelemahan. Hasil dari proses penghitungan rating dan skor faktor eksternal didapatkan peluang 1,8 terhadap ancaman 1,25. Dan dari faktor internal didapatkan kekuatan 1,95 terhadap kelemahan 0,7. Sehingga dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa peluang lebih besar dari ancaman dan kekuatan lebih besar dari kelemahan, menempatkan positioning perusahaan berada dikuadran I yang berarti perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Dari analisis SWOT kemudian disusun rencana strategi menggunakan Balanced Scorecard. Berdasarkan matrik QSPM didapatkan alternatif pemilihan strategis dalam rangka meningkatkan jumlah kunjungan pasien diinstalasi rawat jalan dengan strategi pengembangan pasar . Rencana strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah program pengembangan layanan (penambahan layanan baru klinik yaitu klinik eksekutif, klinik paru, klinik ISPA), inovasi baru dengan klinik yang sudah ada, penambahan klinik PPK 1, meningkatkan cakupan pasien ke kabupaten Bandung, menambah fasilitas penunjang pemeriksaan, meningkatkan pemasaran dan menanamkan budaya marketing kepada semua karyawan
  3. Bagi managemen rumah sakit, penulis memberikan saran untuk meningkatkan jumlah kunjungan perlu disertai perencanaan strategi yang dibuat dengan menggunakan analisis SWOT dan Balanced Scorecard terutama untuk lini depan pasien masuk termasuk instalasi rawat jalan sehingga mudah dalam mengukur kinerja dan mudah dalam evaluasi. Juga perlu dilakukan sosialisasi tentang rencana strategi yang ada sehingga semua karyawan bertanggung jawab terhadap implementasinya.

# DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik Kota Bandung. 2020. Penduduk kecamatan Cibeunying kidul menurut kelompok umur Semester II tahun 2019. Kota Bandung: Badan Pusat statistik

Badan Pusat Statistik Kota Bandung. 2020.Jumlah Fasilitas Kesehatan Kota Bandung Tahun 2017. Kota Bandung: Badan Pusat statistik

Badan Pusat Statistik Kota Bandung. 2020. Luas wilayah menurut kecamatan diKota Bandung (KM2). 2017. Kota Bandung: Badan Pusat statistik

David ,Fred R . 2019. *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts abd Cases,*15 ed Pearson education inc. New Jersey

Demir,IB. Ugurluoglu,O. 2019. *Evaluation of the Use of Strategic Management Tools by hospital Executives in turkey*. Journal of Health management 21 (1)

Esfahani,P. et all. 2018. *Strategic planning success in Iranian health care organizations*. International Journal of Health Care Quality Assurance

Ginter, PM et all. 2018. *Strategic Management of Health Care Organisations* 8 ed John Wiley&son inc. New Jersey

<http://www.jkn.kemkes.go.id/>

Indrawan ,R .Yaniawati, P. 2017. Metodologi Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen Pembangunan dan Pendidikan. Bandung: Penerbit Refika adiatama Iravanti, F. Dkk. 2019. Analisis Rencana Strategi Bisnis RS Harapan Jayakarta dg Pendekatan Balanced Scorecard. Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI) Vol 3 ( 2)

Pemerintah Indonesia. 2004. Undang-Undang No 40 Tahun 2004 Tentang SJSN Pemerintah Indonesia. 2009. Undang-Undang No 36 Tahun 2009 Tentang Kesehatan Pemerintah Indonesia. 2009. Undang-undang No 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit

Pemerintah Indonesia. 2012. Peraturan Presiden Republik Indonesia No 72 Tahun 2012 tentang Sistem Kesehatan Nasional

Pemerintah Indonesia. 2014. Undang-Undang No 25 Tahun 2014 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan

Qarashay,D.S. Alzubi, F.A.K. 2018. *The Effect of Strategic Management on the Organizational Performance Using the Balance Scorecards Approach to Measure Performance: A Case Study in the Nursing Department at Al-Khalidi Hospital and Medical Center*. International Journal of Business and Management Vol 13 (4)

Rangkuti, Freddy . 2017. SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara mengelola Kinerja dan Resiko. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama

Sugiyono. 2019. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Penerbit ALFABETA Siswanto. 2019. Pengantar Manajemen. Jakarta: Penerbit Sinar Grafika Offset