**REFORMULASI RENCANA STRATEGIS DALAM UPAYA MENINGKATKAN DAYA SAING RSIA WIDANINGSIH**

*REFORM THE STRATEGIC PLAN IN THE EFFORT TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF RSIA WIDANINGSIH*

**Vidya Ria Agustina**

Program Studi Magister Manajemen, Manajemen Administrasi Rumah Sakit,

Universitas Pasundan, Bandung

JL. Sumatera No.41

\**Email:* [vidyaria@yahoo.com](mailto:vidyaria@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Persaingan Rumah Sakit di Indonesia sangatlah ketat, terutama di Kota Tasikmalaya. RSIA Widaningsih merupakan Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak di Kota Tasikmalaya dimana membutuhkan rencana strategis agar dapat bertahan dan lebih unggul dari para pesaing. Fokus dari tesis ini adalah reformulasi rencana strategis dalam upaya meningkatkan daya saing RSIA Widaningsih. Penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Tahap pertama penelitian ini adalah tahap input, yaitu menganalisa faktor-faktor internal dan eksternal yang berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, dilanjutkan IFAS, EFAS, dan matriks profil kompetitif dilakukan untuk melihat posisi RSIA Widaningsih dibandingkan RSIA pesaing. Dilanjutkan tahap pencocokan yaitu menggunakan matriks SWOT, matriks IE, dan matriks *grand strategy.* Matriks QSPM digunakan dalam penelitian ini untuk merumuskan dan memilih strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing RSIA Widaningsih. Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, IFAS, EFAS, dan matriks profil kompetitif yang di dapat maka perlu dilakukan perubahan pada visi dan misi RSIA Widaningsih. Dari analisis posisi SWOT, RSIA Widaningsih berada pada kuadran III, yaitu berada pada strategi WO. Pada matriks IE, RSIA Widaningsih berada pada sel II, yaitu organisasi yang bertumbuh dan membangun, strategi yang tepat adalah strategi intensif seperti *market penetration, market development,* dan *product development,* atau strategi terintegrasi seperti *backward integration, forward integration,* dan *horizontal integration*. Matriks *grand strategy* menempatkan RSIA Widaningsih pada kuadran II, industry tumbuh namun tidak dapat bersaing secara efektif, maka strategi yang tepat adalah strategi intensif, atau strategi integrasi horizontal, atau divestasi. Berdasarkan hasil perhitungan matriks QSPM, didapat sepuluh strategi yang diurutkan sesuai besar bobot. Dari pilihan strategi tersebut disusun indikator kinerja utama dan formulasi Rencana Strategi RSIA Widaningsih periode tahun 2022-2026.

**Kata kunci**: rencana strategis, daya saing, analisis SWOT, matriks IE, matriks *grand strategy,* QSPM

***ABSTRACT***

*Hospital competition in Indonesia is very tight, especially in the City of Tasikmalaya. RSIA Widaningsih is a Hospital for Mothers and Children in the City of Tasikmalaya which requires a strategic plan in order to survive and be superior to competitors. The focus of this thesis is the reformulation of the strategic plan in an effort to increase the competitiveness of RSIA Widaningsih. This research is a research with a qualitative descriptive approach with a case study method. The first stage of this research is the input stage, which analyzes internal and external factors related to strengths, weaknesses, opportunities, and threats, followed by IFAS, EFAS, and a competitive profile matrix is ​​carried out to see the position of RSIA Widaningsih compared to competitor RSIA. The matching stage is followed by using the SWOT matrix, IE matrix, and grand strategy matrix. The QSPM matrix is ​​used in this study to formulate and choose the right strategy to increase the competitiveness of RSIA Widaningsih. The results of the analysis of the internal and external environment, IFAS, EFAS, and the competitive profile matrix obtained, it is necessary to make changes to the vision and mission of RSIA Widaningsih. From the SWOT position analysis, RSIA Widaningsih is in quadrant III, which is in the WO strategy. In the IE matrix, RSIA Widaningsih is in cell II, which is an organization that is growing and developing. The right strategy is an intensive strategy such as market penetration, market development, and product development, or an integrated strategy such as backward integration, forward integration, and horizontal integration. The grand strategy matrix places RSIA Widaningsih in quadrant II, the industry is growing but cannot compete effectively, then the right strategy is an intensive strategy, or a horizontal integration strategy, or divestment. Based on the results of the calculation of the QSPM matrix, ten strategies are obtained which are sorted according to the weight. From the strategy choices, the main performance indicators and the formulation of the Widaningsih RSIA Strategic Plan for the period 2022-2026 are prepared.*

***Keywords****: strategic plan, competitiveness, SWOT analysis, IE matrix, grand strategy matrix, QSPM*

**PENDAHULUAN**

Petumbuhan industri di Indonesia saat ini berkembang sangat pesat, namun banyak industri yang gagal mencapai tujuan yang telah ditetapkan sendiri karena tidak memiliki daya saing yang mampu menghadapi persaingan di pasar industri. Salah satu sektor industri yang mengalami persaingan ketat adalah rumah sakit.

Rumah Sakit untuk membangun daya saing yang kuat harus menyusun strategi yang tepat untuk mampu menghadapi sifat persaingan dinamis, dan itu dimulai dengan mengenal kondisi lingkungan industri itu sendiri. Rumah Sakit yang memiliki perencanaan strategis akan memimpin dalam pengelolaan rumah sakit dan sesuatu yang diharapkan di yang masa depan dapat terwujud. Perencanaan strategis mempunyai perananan yang penting untuk dapat menjawab tuntutan lingkungan di sekitar rumah sakit tersebut, sehingga penting bahwa rumah sakit harus mempunyai perencanaan manajemen strategik yang baik agar tujuan efisiensi, kemandirian, dan pengembangan dalam organisasi dapat tercapai.

Pencapaian RSIA Widaningsih belum optimal, terlihat dari angka kunjungan rawat jalan dan rawat inap setiap tahunnya mengalami penurunan. Akar masalah penyebab penurunan harus dilakukan, dimana salah satunya yaitu banyaknya rumah sakit pesaing di sekeliling RSIA Widaningsih. Banyaknya jumlah pesaing ini merupakan tantangan yang harus dihadapi, oleh karena itu RSIA Widaningsih harus memiliki strategi yang tepat agar dapat bersaing dengan mengutamakan kualitas pelayanan untuk meningkatkan jumlah konsumen.

Penelitian ini berfokus pada analisis internal yang bertujuan untuk mengetahui tingkat daya saing, kekuatan dan kelemahan rumah sakit berdasarkan kondisi internal, kemudian analisis eksternal untuk mengetahui peluang yang ada dan ancaman yang harus diantisipasi. Dari analisis internal dan eksternal tersebut kemudian disusun perencanaan strategis, yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk program pengembangan dan indikator kinerja atau target kerja dengan mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan pencapaian tujuan organisasi.

**KAJIAN PUSTAKA**

**Manajemen**

Organisasi penting adanya kegiatan manajemen karena dengan adanya manajemen maka seluruh kegiatan dalam organisasi tersebut dapat terencana, terarah, terkontrol, dan terevaluasi. Manajemen sangat mempengaruhi keberhasilan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya. *“Management is a process of planning, organizing, staffing, directing, and controlling human efforts to achieve organizational objectives effectively.”* Ramesh B Rudani (2013:5).

Shinde (2018) menyebutkan para ahli mengklasifikasikan fungsi manajemen berbeda-beda. Ada yang menyebutkan hanya tiga fungsi sampai kepada sebelas fungsi dari manajemen. Setiap fungsi berpadu satu sama lain dan masing-masing memengaruhi kinerja fungsi lainnya. Fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, actuating* dan *controlling*.

Miles Jeffrey Allen (2012) mengatakan bahwa manajemen dapat digambarkan sebagai proses pencapaian misi, strategi, sasaran, dan tujuan organisasi melalui penggunaan orang (sumber sdaya manusia), uang (sumber daya keuangan), benda (sumber daya fisik), dan data (sumber daya informasi).

**Organisasi**

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran. Organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi di antaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Tujuan organisasi adalah untuk merealisasikan keinginan dan cita-cita bersama atau hasil akhir yang diinginkan di waktu yang akan datang oleh organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2015:331), struktur organisasi adalah untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Indikator struktur organisasi menurut Robbins & Judge (2015:331) harus membahas mengenai enam elemen utama dalam merancang struktur organisasi: spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi-desentralisasi, dan formalisasi. Desain organisasi yang umum digunakan yaitu:

1. Struktur Sederhana

Suatu struktur organisasi yang dicirikan dengan rendahnya derajat departementalisasi, rentang kendali yang lebar, otoritas yang tersentralisasi pada satu orang tunggal, dan kecilnya formalisasi.

1. Birokrasi

Suatu sruktur organisasi dengan tugas operasional yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan, dan regulasi yang sangat diformalisasikan, tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen fungsional, otoritas yang tersentralisasi, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

1. Struktur Matriks

Struktur organisasi yang menciptakan otoritas ganda dan menggabungkan antara departementalisasi fungsional dengan departementalisasi produk.

Struktur merupakan sebuah sarana untuk mencapai tujuan, dan tujuan diperoleh dari keseluruhan strategi perusahaan, maka logis bahwa struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen secara signifikan mengubah strategi organisasi, maka struktur juga harus berubah untuk mengakomodasinya.

**Manajemen Strategi**

Definisi manajemen strategi menurut Fred R. David (2019:3), *“Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating ccross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.”*

Fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen pemasaran, keuangan/*accounting*, produksi/*operations*, R&D dan system informasi untuk meraih kesuksesan berorganisasi.

Fungsi manajemen strategi dibagi menjadi empat yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan evaluasi. Tujuan manajemen strategi menurut Rachmat (2014:21) adalah:

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan dalam pelaksanaan strategi.
3. Memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman bisnis yang ada.
5. Melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Manfaat manajemen strategi adalah:

1. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategi.
2. Merupakan sebuah proses, bukan keputusan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.
3. Proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.
4. Mendatangkan laba
5. Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal
6. Pemahaman yang lebih baik tentang strategi pesaing
7. Meningkatkan produktivitas karyawan
8. Berkurangnya penolakan terhadap perubahan.
9. Pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan.

Menurut Fred R. David (2019) dalam proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan yaitu :

1. Perumusan strategi (*Strategy Formulation*): menganalisa lingkungan eksternal, menganalisa lingkungan internal, dan memformulasikan strategi.
2. Implementasi strategi (*strategy implementation*)
3. Evaluasi strategi dan pengawasan

Keuntungan utama dari manajemen strategik telah membantu organisasi untuk memformulasi strategi melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematik, logis, dan rasional terhadap pilihan strategik. Organisasi harus berusaha untuk memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dengan :

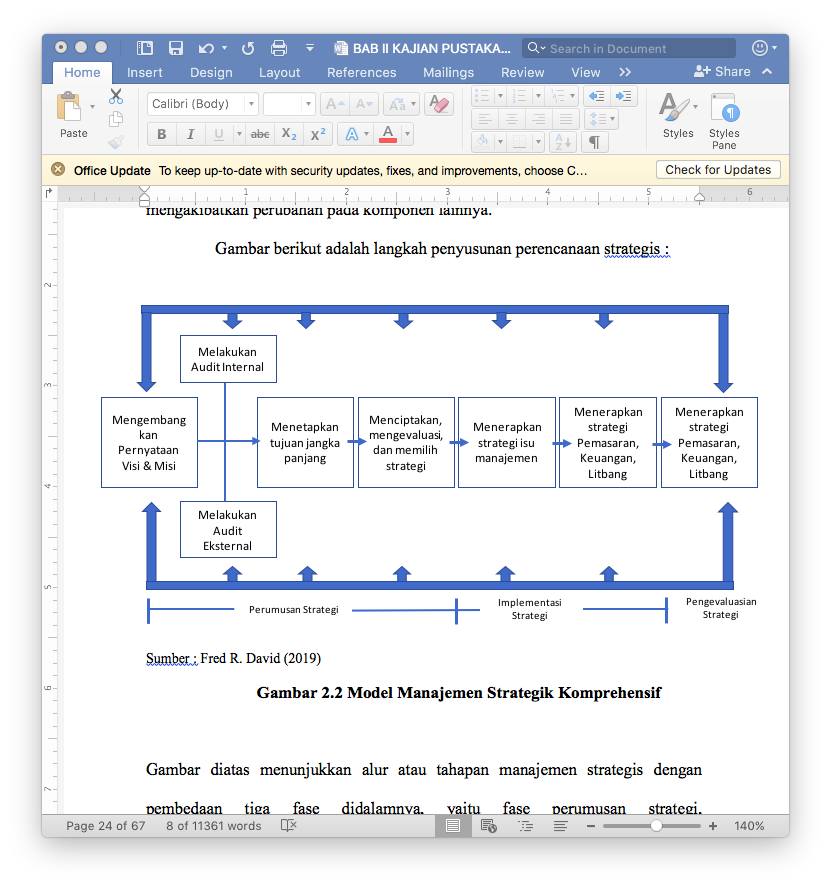
1. Secara berkelanjutan beradaptasi terhadap perubahan dalam tren eksternal dan kejadian serta kapabilitas kompetensi internal, serta sumber daya.
2. Secara efektif memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi utama faktor-faktor tersebut.

**Rencana Strategis**

Fred R. David (2019:11) mengatakan strategi dimaksudkan untuk pencapaian jangka panjang (*long-term objectives*). Strategi bisnis mungkin mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar yang besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya lima tahun kedepan, dan oleh karena itu berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan, baik faktor internal maupun eksternal yang dihadapi oleh perusahaan.

Rencana strategis akan membantu sebuah organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan, sehingga mengoptimalkan pencapaian objektif, serta dapat menempatkan organisasi pada posisi yang optimal didalam lingkungan yang lebih kompetitif. Rencana strategis dapat membantu organisasi dalam merumuskan sebuah strategi yang lebih baik, melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional (Fred. R David, 2019).

Gambar berikut adalah langkah penyusunan perencanaan strategis :

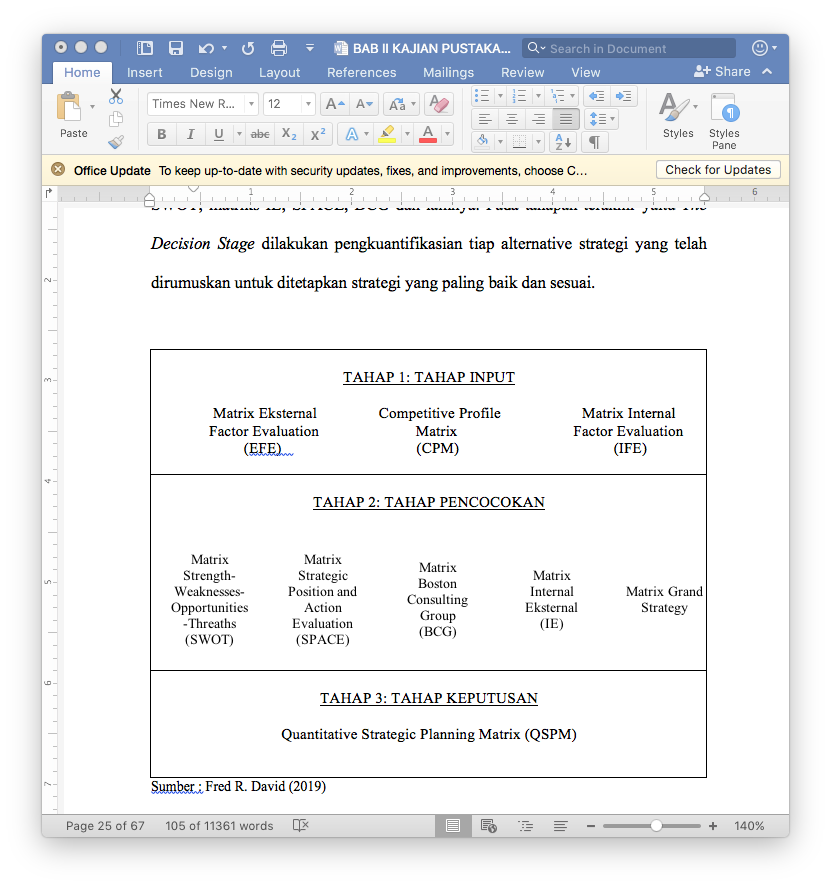


**Gambar 1. Model Manajemen Strategik Komprehensif**

Gambar diatas menunjukkan alur atau tahapan manajemen strategis dengan pembedaan tiga fase didalamnya, yaitu fase perumusan strategi, pelaksanaan/implementasi strategi, dan pengevaluasian strategi.

1. Perumusan Strategi

Terdapat 3 tahapan dalam melakukan perumusan strategi, tahap pertama adalah *The Input Stage* yang di dalamnya terdapat analisis kondisi eksternal, perbandingan tingkat kompetensi perusahaan dan analisis kondisi internal. Selanjutnya pada tahap kedua yaitu  *The Matching Stage* atau perumusan strategi. Pada perumusan strategi ini banyak *tools* yang dapat digunakan seperti analisis SWOT, matriks IE, SPACE, BCG dan lainnya. Pada tahapan terakhir yaitu *The Decision Stage* dilakukan pengkuantifikasian tiap alternative strategi yang telah dirumuskan untuk ditetapkan strategi yang paling baik dan sesuai.



**Gambar 2. Kernagka Kerja Analitis Formulasi Strategis**

1. Penerapan strategi

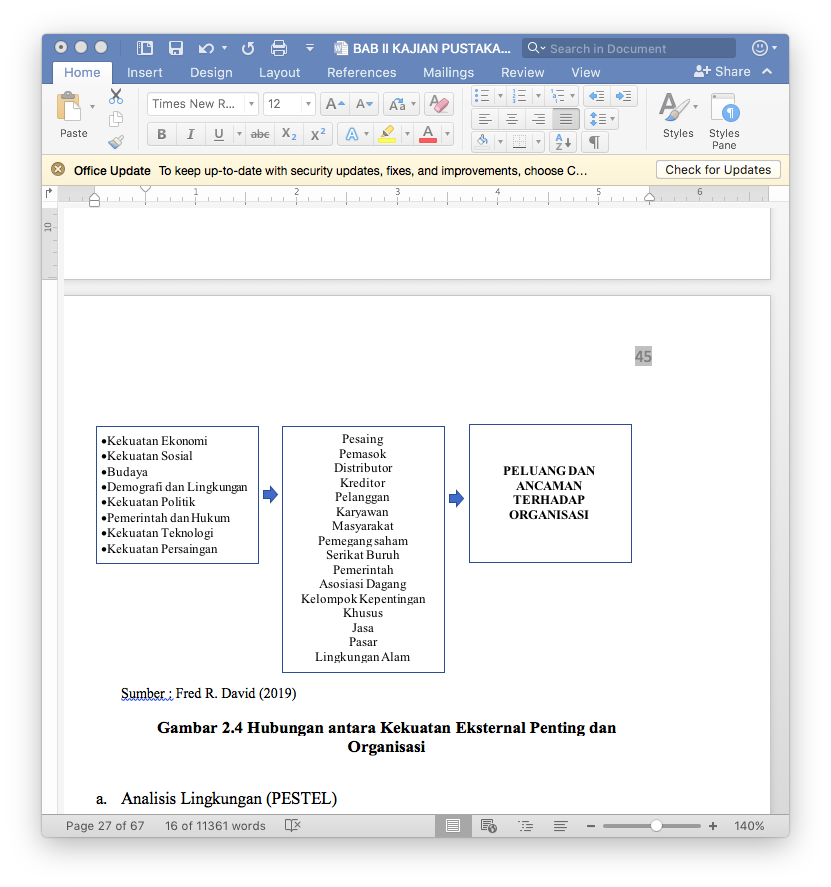
Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi seluruh karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

1. Evaluasi strategi

Fase terakhir yaitu evaluasi strategi dilakukan dengan tujuan untuk mengukur dan menilai kinerja yang telah dilakukan serta menentukan keputusan mengenai tindak lanjut yang harus dilakukan.

**Analisis Eksternal**

Analisis eksternal merupakan analisis yang dilakukan terhadap faktor-faktor di luar perusahaan, baik lingkungan makro maupun mikro.



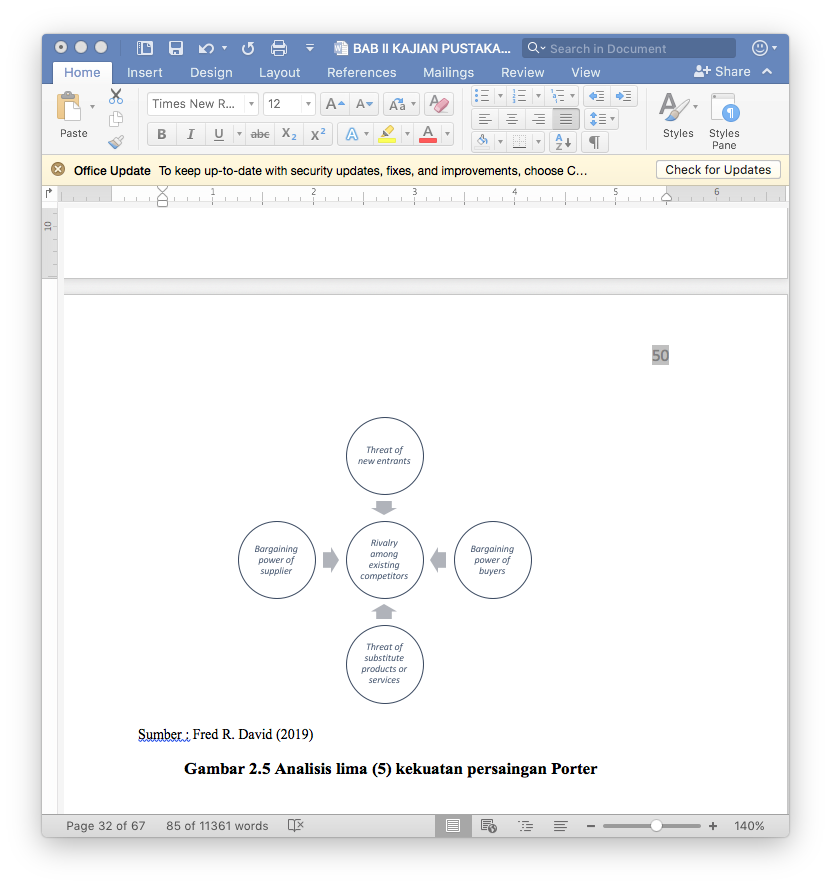
**Gambar 3. Hubungan antara kekuatan eksternal penting dan organisasi**

1. Analisis Lingkungan (PESTEL)

Analisa PESTEL merupakan singkatan dari *“Politic, Economy, Social. Technology, Environment and Law analysis”*. Konsep analisa PESTEL digunakan ketika melakukan analisa strategis ataupun sebuah riset untuk memberikan gambaran dari faktor-faktor *macro-environment* tertentu yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan sebelum mengambil kebijakan maupun keputusan penting untuk keberlangsungan perusahaan.

1. Analisis Daya Saing (*5 Forces Porter*)

Lingkungan eksternal mikro adalah faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh langsung terhadap kegiatan usaha perusahaan. Serangkaian faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, *supplier*, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan maupun tanggapan kompetitifnya. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan lternat, semakin besar pula kemungkinan perusahaan untuk menghasilkan laba di atas rata-rata. Fred R. David (2019) mengemukakan bahwa aspek lingkungan lternat akan lebih mengarah pada aspek persaingan dimana perusahaan berada.



**Gambar 4. Analisis lima kekuatan persaingan Porter**

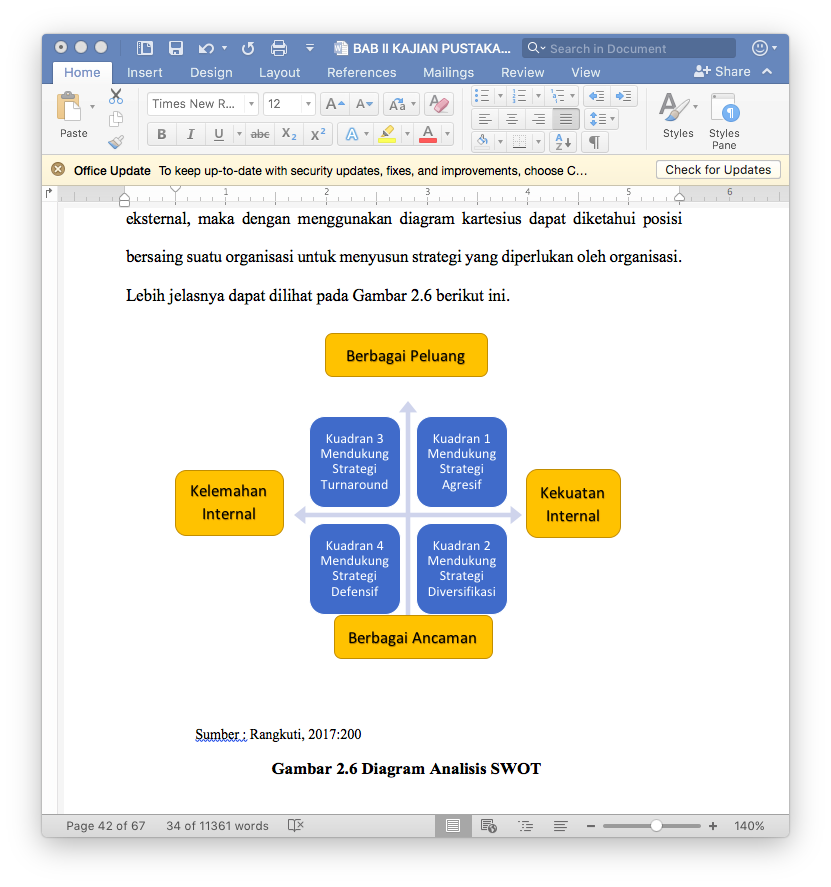
**Analisis Internal**

Proses analisa ini digunakan untuk menyelaraskan kemampuan perusahaan berupa kemampuan fungsional perusahaan yang kemudian dapat dipasangkan dengan peluang dan ancaman yang diperoleh sehingga didapatkan lternative serta solusi untuk dapat memaksimalkan kemampuan perusahaan. Proses analisa ini dapat dilakukan dengan beberapa cara untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Terdapat berbagai *tools* untuk melakukan analisis ini, di antaranya dengan analisis fungsional, analisis 7S McKinsey (*strategy, structure, systems, skills, staffs, style, and shared values*), analisis rantai nilai, analisis VRIO (*valuable, rare, inimitable, organized to capture value*), CPM (*competitive profile matrix*) dan sebagainya. Di antara berbagai *tools* tersebut, yang sering digunakan adalah analisis fungsional.

**Analisa SWOT**

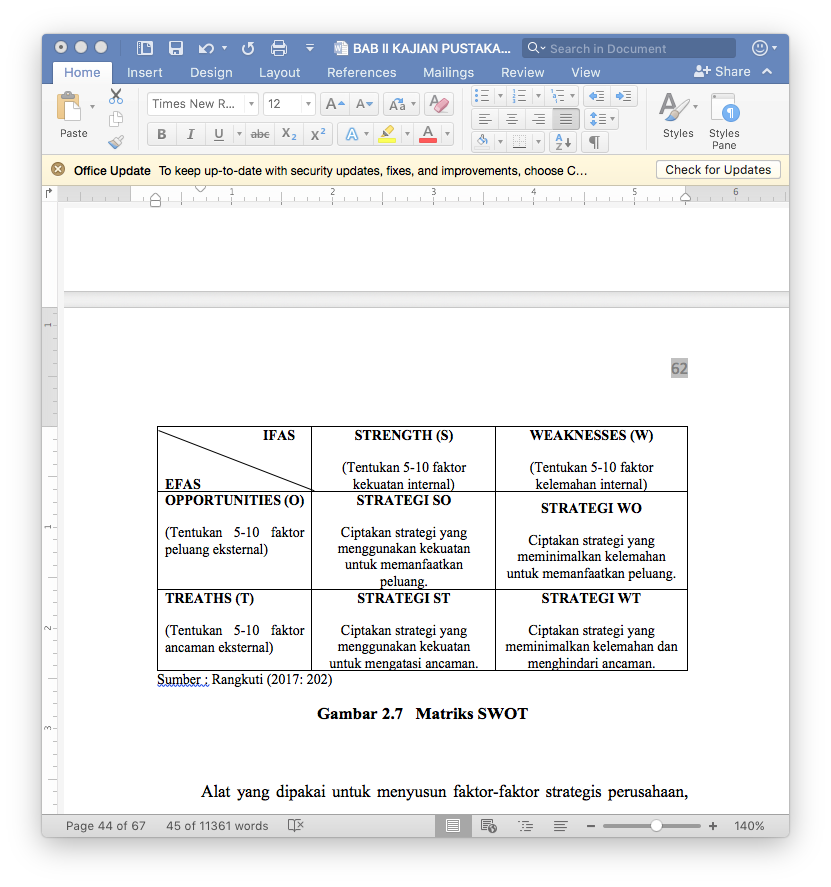
Matrik SWOT atau TOWS adalah sebuah alat pencocokan yang penting dalam mengembangkan empat jenis strategi, yaitu dengan membandingkan hasil analisis eksternal yang menghasilkan “Peluang” dan “Ancaman” dengan analisis internal yang menghasilkan “Kekuatan” dan “Kelemahan”.

Berdasarkan hasil perhitungan pada bobot dari faktor internal dan eksternal, maka dengan menggunakan diagram kartesius dapat diketahui posisi bersaing suatu organisasi untuk menyusun strategi yang diperlukan oleh organisasi. Lebih jelas pada gambar di bawah ini:



**Gambar 5. Diagram Analisis SWOT**

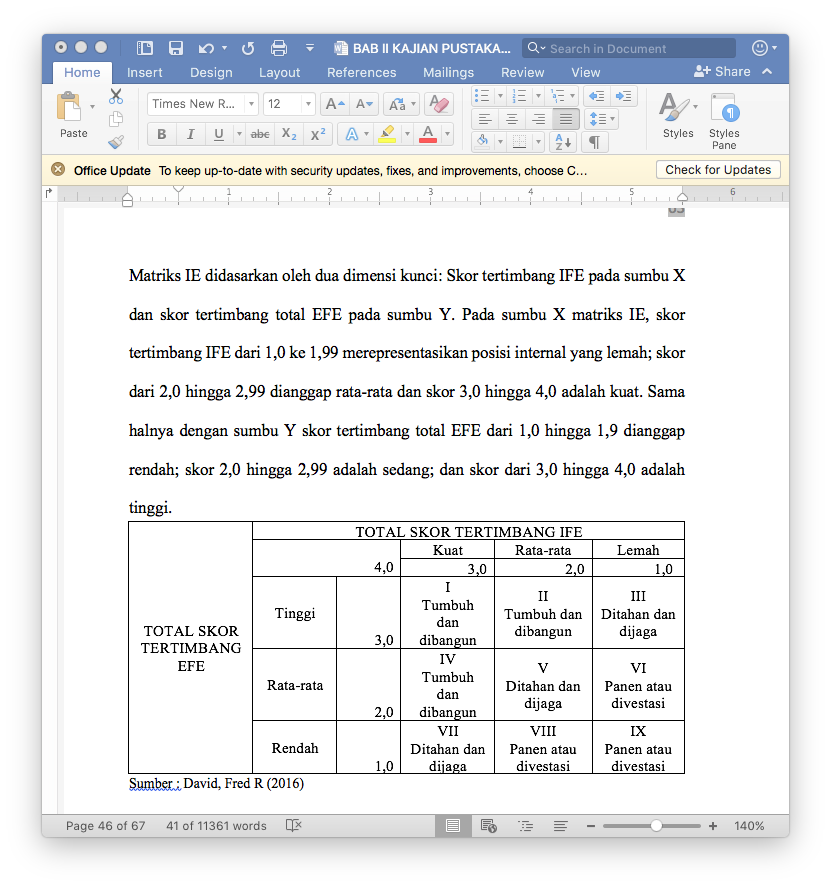
Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan, salah satunya adalah matriks SWOT/TOWS. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan damn kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2017:202). Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.



**Gambar 6. Matriks SWOT**

**Matriks Internal Eksternal (IE)**

Menurut Fred R. David (2019), Matriks Internal Eksternal memosisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan sembilan-sel. Parameter yang digunakan meliputi kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detil. Matriks IE didasarkan oleh dua dimensi kunci: Skor tertimbang IFE pada sumbu X dan skor tertimbang total EFE pada sumbu Y. Pada sumbu X matriks IE, skor tertimbang IFE dari 1,0 ke 1,99 merepresentasikan posisi internal yang lemah; skor dari 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah kuat. Sama halnya dengan sumbu Y skor tertimbang total EFE dari 1,0 hingga 1,9 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan skor dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Berikut gambar sel matriks IE:



**Gambar 7. Matriks Internal Eksternal (IE)**

**Matriks *Grand Strategy***

Fred R. David (2019) mengatakan bahwa Matriks *Grand Strategy* merupakan salah satu alat yang popular untuk memformulasikan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di dalam salah satu dari empat kuadran startegi Matriks *Grand Strategy.* Divisi perusahaan pun dapat diposisikan. Matriks *Grand Strategy* didasarkan oleh dua dimensi evaluatif: posisi bersaing dan pertumbuhan pasar (industry). Menurut Rangkuti (2013), dalam matriks ini membagi *Grand Strategy* ke dalam sepuluh pilihan, yaitu, *turn around,* likuidasi, integrasi vertical, diversifikasi konglomerasi, konsentrasi, pengembangan produk dan pasar, inovasi, integrase horizontal, diversifikasi konsentrat, *joint venture*.

**Perencanaan Strategi Kuantitatif**

Perencanaan strategi kuantitatif atau *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM) adalah alat yang memungkinkan para manajemen untuk mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif. QSPM merupakan tahap akhir perumusan strategi atau *the decision stage* yang dilakukan berdasarkan hasil pada tahap 1 (*the input stage*) dan tahap 2 (*the matching stage*) untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif dengan cara pembobotan. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Seperti alat analisis formulasi strategi lainnya, QSPM mensyaratkan penilaian intuisi yang baik. Fred R. David (2019).

Basis teratas QSPM terdiri atas strategi alternatif yang diturunkan dari Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategi. Alat pencocokan ini biasanya memunculkan alternatif layak yang sama. Namun, tidak semua strategi yang disarankan berdasarkan teknik pencocokan harus di evaluasi dalam QSPM. Penyusun strategi harus membandingkan beberapa strategi alternatif yang memungkinkan. Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan.

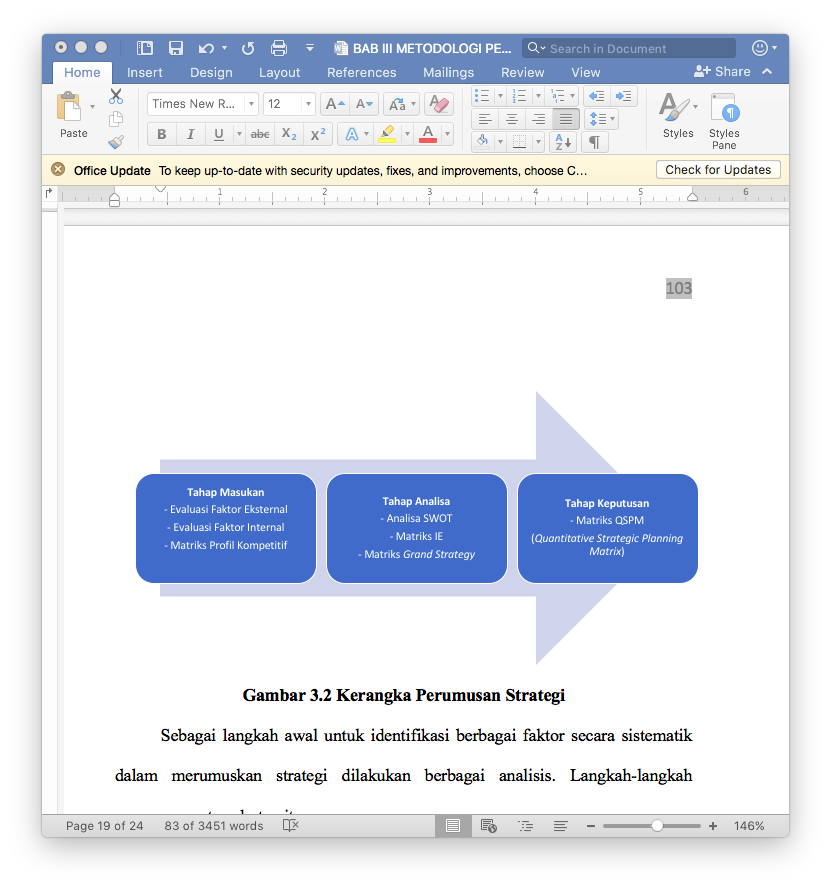
**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, berfokus pada studi observasi (*participant observatory*). Pendekatan kualitatif deskriptif yaitu mendeskripsikan bagaimana kondisi objektif kinerja dan strategi Rumah Sakit Ibu dan Anak Widaningsih saat ini, kemudian dianalisis dengan beberapa metode sehingga didapatkan reformulasi rencana strategis terpilih sebagai upaya peningkatan daya saing.

Teknik yang digunakan untuk analisis data dan pengambilan keputusan melalui teknik CDMG (*consensus decision making group*). Pelaksanaan CDMG melibatkan Pemilik RSIA Widaningsih, Direktur PT RINEISAN, Direksi RSIA Widaningsih, dan para manajer RSIA Widaningsih. Pengumpulan informasi dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*), observasi untuk memahami berbagai persoalan yang sesuai dengan objek dan konteks yang akan diteliti, dan melakukan analisis dokumen data-data baik data internal rumah sakit maupun data eksternal. Sumber data didapat baik data primer maupun data sekunder. Teknik analisis data yaitu dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

**Sistematika dan Prosedur Penelitian**

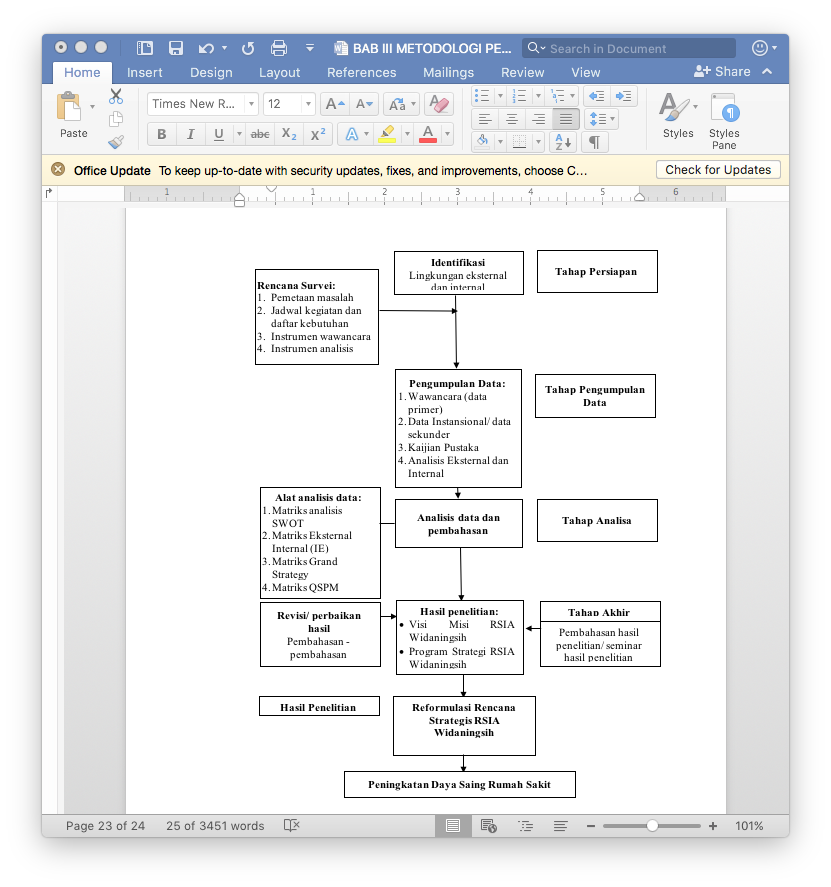
Penelitian ini menitikberatkan pada perumusan strategi. Perumusan strategi dilakukan dalam 3 (tiga) tahap, yaitu tahap pertama merupakan tahap masukan (*the input stage*) yang terdiri dari analisis faktor eksternal (EFA) dan analisis faktor internal (IFA). Selanjutnya pada tahap kedua yaitu tahap pencocokan (*the matching stage*) yang didalamnya terdapat perumusan strategi dengan menggunakan analisis SWOT, matriks IE, serta matriks *grand strategy*, dan tahapan terakhir yaitu tahap keputusan (*the decision stage*) dilakukan pengkualifikasian tiap alternatif strategi yang telah dirumuskan untuk selanjutnya ditentukan mana strategi yang paling baik dan sesuai untuk rumah sakit.



**Gambar 8. Kerangka Perumusan Strategi**

**Skema Tahapan Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menyusun skema tahapan penelitian yang terbagi dalam empat tahapan yaitu tahapan identifikasi, tahapan pengumpulan data, analisis data dan tahapan hasil penelitian.



**Gambar 9. Skema Tahapan Penelitian**

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum Subjek Penelitian**

Rumah Sakit Ibu dan Anak Widaningsih didirikan pada tahun 2005 dengan awal berdirinya merupakan Rumah Sakit Bersalin, beralamat di Jalan Sutisna Senjaya No. 130 Kelurahan Cikalang Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya. Berdiri di lahan seluas 1.173 m­2dengan luas bangunan 1.597,23 m2, terdiri dari 2 lantai.

Visi misi yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

Visi

“Menjadikan Rumah Sakit Ibu dan Anak yang memberikan pelayanan kesehatan yang baik dan terjangkau”

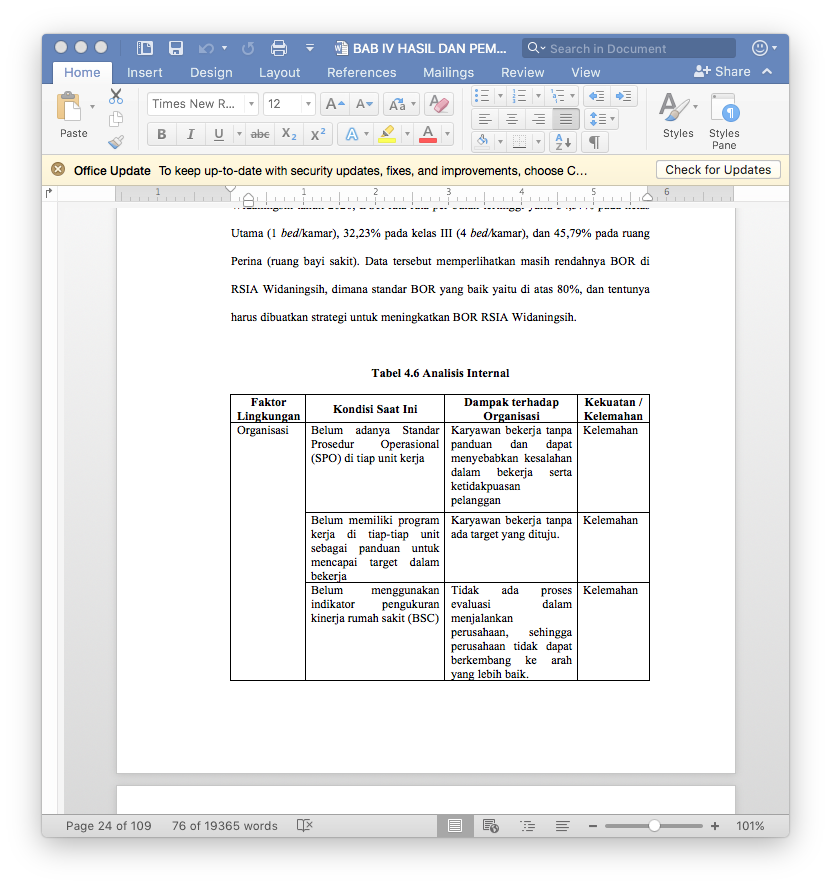
Misi

1. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan ibu dan anak yang aman, professional dan informatif.
2. Memberikan Pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan dengan mengupayakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang professional dengan berorientasi pelanggan dan pelayanan prima.
3. Senantiasa mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran serta menjalin kerjasama dengan instansi, perusahaan dan semua pihak yang berkaitan terhadap pelayanan kesehatan khususnya ibu dan anak.

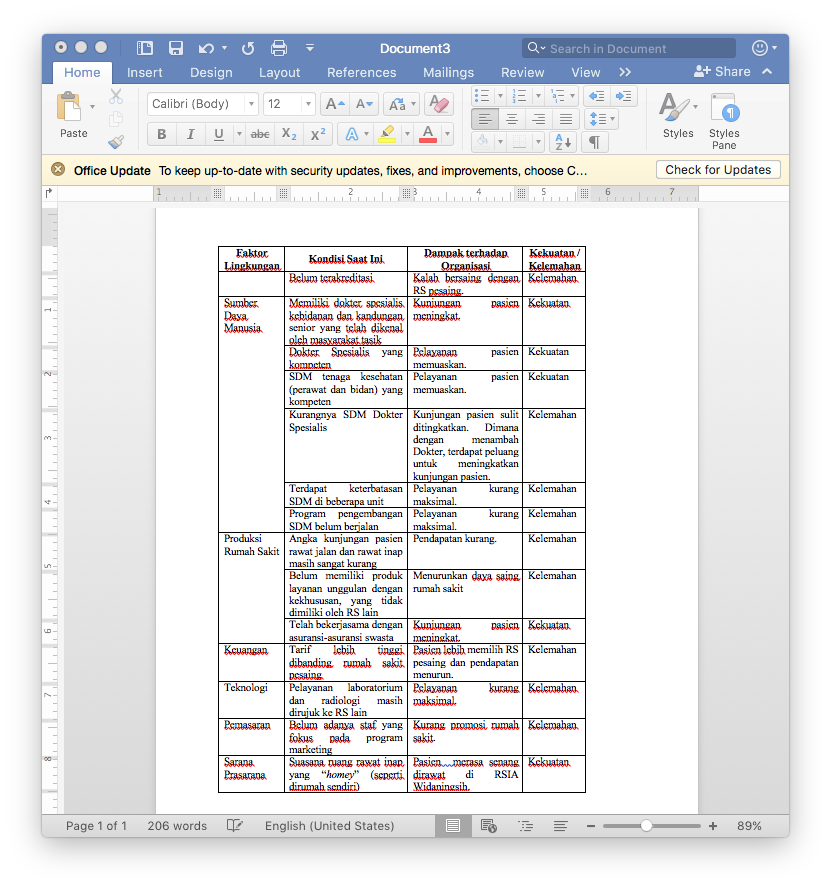
**Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal dari RSIA Widaningsih adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Analisis Internal**

****

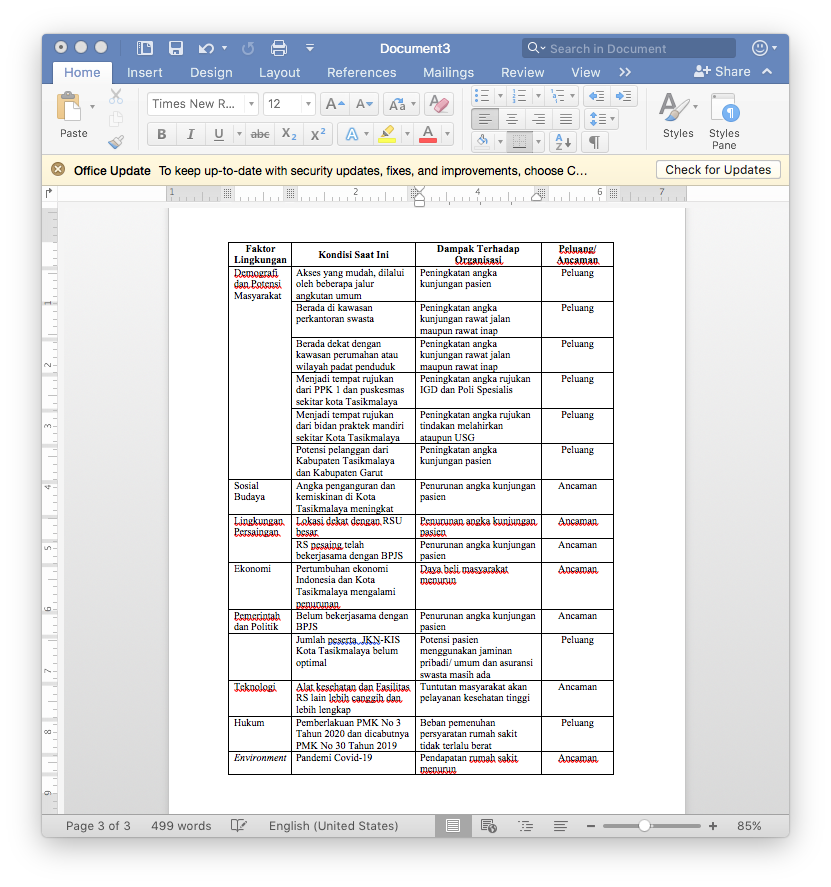
**Tabel 1. Lanjutan.**



**Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal RSIA Widaningsih:

**Tabel 2. Analisis Eksternal**



**Visi dan Misi RSIA Widaningsih**

Berdasarkan hasil analisa lingkungan internal dan eksternal RSIA Widaningsih, dan hasil evaluasi visi misi yang ditetapkan sebelumnya, maka perlu dilakukan reformulasi visi dan misi RSIA Widaningsih, berikut hasil reformulasi visi dan misi:

Visi

Menjadi rumah sakit yang sehat, aman, dan terjangkau dengan unggulan pelayanan ibu dan anak, serta mampu bersaing di wilayah cakupannya khususnya Kota Tasikmalaya.

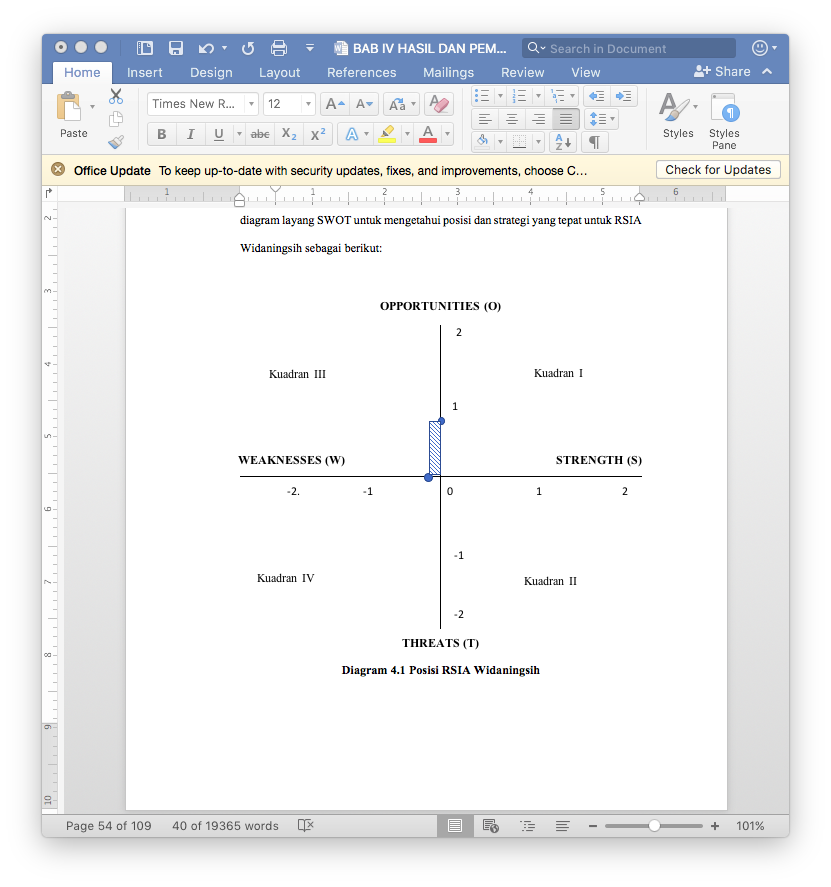
Misi

1. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan ibu dan anak yang aman, professional, dan terjangkau bagi masyarakat.
2. Memberikan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan dengan mengupayakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dengan berorientasi pelanggan dan pelayanan prima.
3. Mengembangkan pelayanan Rumah Sakit mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran.

**IFAS dan EFAS RSIA Widaningsih**

Pada analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dilakukan adalah dengan cara melakukan pembobotan terhadap setiap indikator variabel lingkungan internal dan eksternal. Hasil pembobotan dari IFAS dan EFAS adalah total skor IFAS yaitu 2.64 (kelemahan mendominasi), dan total skor EFAS yaitu 3.29 (peluang mendominasi).

Berdasarkan hasil pembobotan IFAS dan EFAS RSIA Widaningsih didapat selisih skor -0.18 untuk S - W dan selisih skor 0.89 untuk O – T, maka dibuat diagram layang SWOT untuk mengetahui posisi dan strategi yang tepat untuk RSIA Widaningsih sebagai berikut:



**Diagram 1. Posisi RSIA Widaningsih**

Setelah dilakukan pemetaan, tampak RSIA Widaningsih berada pada Kuadran III, strategi WO, yaitu memanfaatkan peluang pasar yang sangat besar dengan meminimalkan masalah-masalah internal rumah sakit sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

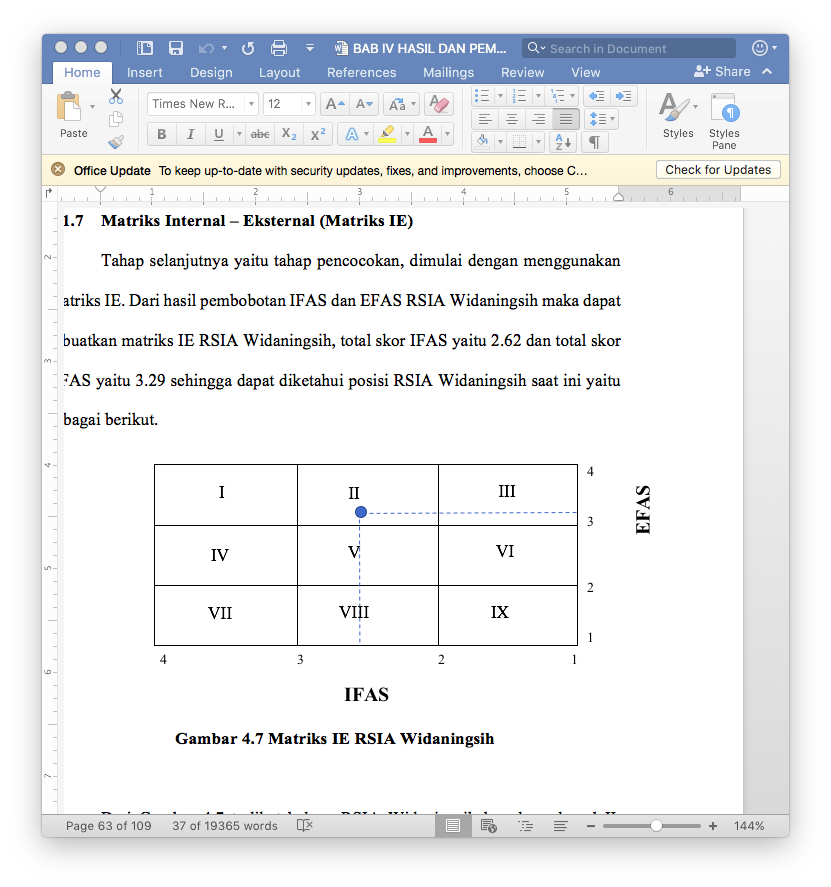
**Matriks SWOT**

Hasil analisis matriks SWOT, alternatif strategi yang akan diprioritaskan berdasarkan diagram layang SWOT, yaitu pada strategi WO, dan didapat sepuluh pilihan strategi yaitu:

1. Merekrut Dokter Spesialis lain-lain sehingga menambah variasi layanan RSIA.
2. Membuat produk layanan baru yang belum dimiliki RS lain dan dijadikan layanan unggulan, yaitu layanan Tumbuh Kembang Anak.
3. Meningkatkan kegiatan promosi baik di Kota Tasikmalaya maupun ke Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Garut.
4. Menyusun Program Kerja Unit dan SPO tiap-tiap unit.
5. Peningkatan kompetensi SDM melalui Diklat baik internal maupun eksternal.
6. Melaksanakan Akreditasi Rumah Sakit sehingga dapat bekerjasama dengan BPJS Kesehatan.
7. Merekrut staf khusus marketing dan menyusun marketing plan.
8. Menganalisa unit cost dari setiap tarif yang ada, dengan target menyusun tarif yang lebih bersaing dengan RS pesaing dan terjangkau bagi seluruh kalangan.
9. Menyusun indikator BSC sebagai alat ukur kinerja rumah sakit.
10. Membuat rencana renovasi bangunan secara bertahap, pengembangan fasilitas/ alat kesehatan, dan perluasan area parkir.

**Matriks Internal Eksternal (IE)**

Hasil pembobotan IFAS dan EFAS RSIA Widaningsih dimasukkan dalam matriks IE RSIA Widaningsih, total skor IFAS yaitu 2.62 dan total skor EFAS yaitu 3.29 sehingga dapat diketahui posisi RSIA Widaningsih saat ini yaitu sebagai berikut.

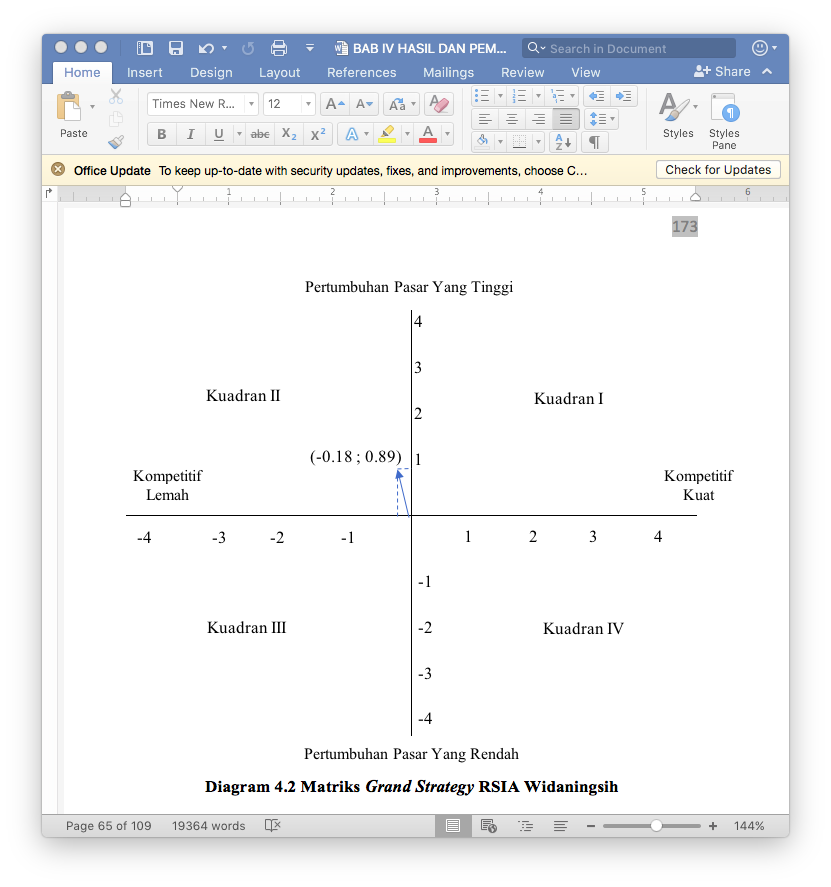


**Gambar 10. Matriks IE RSIA Widaningsih**

Terlihat bahwa RSIA Widaningsih berada pada sel II, organisasi yang berada pada sel II tersebut dapat digambarkan sebagai bertumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi-strategi yang cocok bagi organisasi ini adalah strategi intensif seperti *Market Penetration, Market Development,* dan *Product Development* atau Strategi Terintegrasi seperti *Backward Integration, Forward Integration,* dan *Horizontal Integration*. Strategi intensif meliputi penetrasi pasar dengan memperluas *market share* melalui usaha pemasaran/ promosi, pengembangan pasar dengan memperluas pangsa pasar secara geografis merupakan wilayah baru, dan pengembangan produk dengan cara memodifikasi produk/ layanan.

**Matriks *Grand Strategy***

Matriks *Grand* Strategy didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi bersaing dan pertumbuhan pasar. Hasil skoring pada IFAS dan EFAS yang dilakukan pada Tabel 4.15 dan Tabel 4.16 didapat hasil selisih antara kekuatan - kelemahan yaitu -0.18 dan selisih antara peluang – ancaman yaitu 0.89. hasil-hasil tersebut dimasukkan dalam diagram matriks *grand strategy.* Matriks *grand strategy* dari RSIA Widaningsih adalah sebagai berikut:



**Diagram 2. Matriks *Grand Strategy* RSIA Widaningsih**

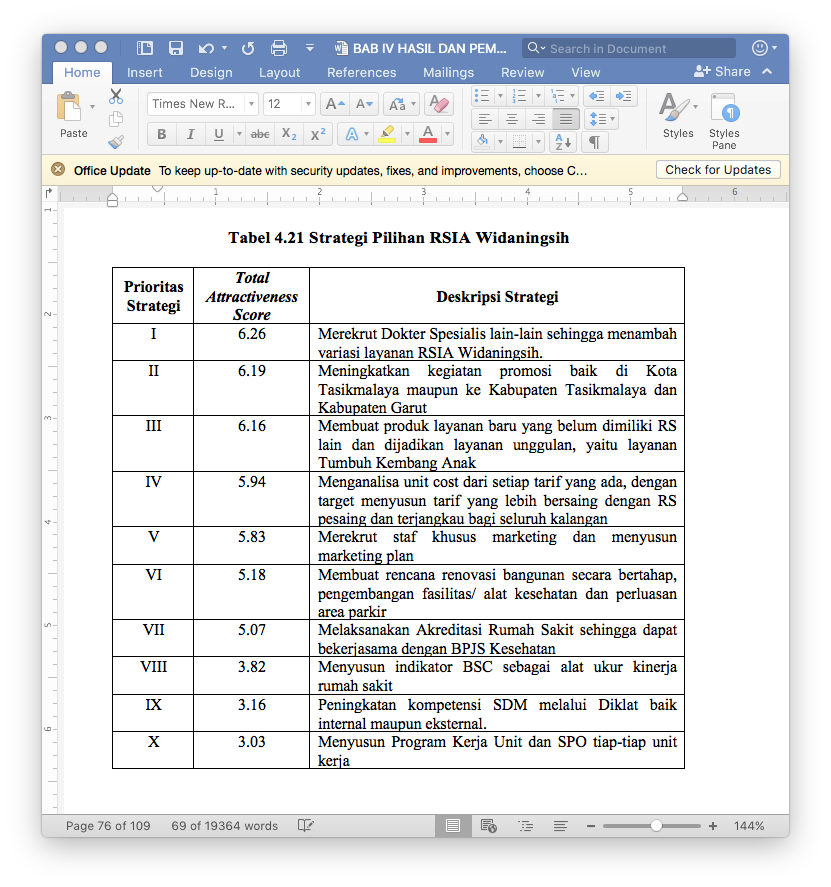
RSIA Widaningsih menempati kuadran II pada matriks *Grand Strategy*. Menurut David (2019), perusahaan yang diposisikan dalam kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan saat ini ke pasar secara serius. Walaupun industri mereka tumbuh, mereka tidak dapat bersaing secara efektif, dan mereka perlu mengetahui mengapa perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat melakukan perubahan terbaik untuk meningkatkan daya saing. Karena perusahaan dalam Kuadran II adalah industri dengan pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif (sebagai lawan dari integratif atau diversifikasi) biasanya merupakan pilihan pertama untuk dipertimbangkan. Namun, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, maka metode alternatifnya adalah strategi integrasi horizontal. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi harus dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang dibutuhkan untuk mengakuisisi perusahaan lain atau membeli kembali saham perusahaan, David (2019).

**Strategi Pilihan RSIA Widaningsih**

Penentuan strategi pilihan RSIA Widaningsih dilakukan dengan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) menunjukkan tingkat ketertarikan dari setiap alternative strategi lewat hasil STAS (*Sum Total Attractiveness Score*) dengan melihat kesesuaian faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Berdasarkan strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT, terdapat sepuluh strategi yang akan digunakan dalam QSPM untuk menentukan formulasi strategi yang tepat bagi RSIA Widaningsih dalam rangka meningkatkan daya saing.

Berdasarkan hasil penilaian QSPM, diketahui bahwa alternatif strategi sesuai prioritas yang sesuai dengan kondisi RSIA Widaningsih saat ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3. Strategi Pilihan RSIA Widaningsih**



Dari hasil penentuan prioritas alternatif strategi di atas, selanjutnya akan disusun Program Kerja Strategis RSIA Widaningsih periode tahun 2022 – 2027.

**Menetapkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*)**

Dari alternatif strategi yang ditetapkan kemudian dibuat dengan lebih rinci dalam bentuk indikator kinerja utama atau KPI (*Key Performance Indicator*) yang ditetapkan target pencapaiannya. KPI berfungsi untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran strategis. Target berfungsi untuk mengukur tingkat keberhasilan secara kuantitatif di setiap tahunnya atas suatu sasaran strategis.

**Reformulasi Rencana Strategis RSIA Widaningsih**

Target KPI yang telah disusun di atas, perlu dibuatkan suatu rincian program kerja strategis yang harus dijalankan oleh RSIA Widaningsih, dalam rangka mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Reformulasi rencana strategis RSIA Widaningsih periode tahun 2022-2026 diarahkan pada tiga kriteria sebagai berikut :

1. Rencana strategis yang bersifat pemantapan

* Mengaktifkan kegiatan promosi via media sosial dengan membuat jadwal posting harian dengan tema berbeda.
* Mengunjungi PPK 1, Puskesmas, dan Bidan Praktek Swasta di wilayah Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Garut
* Mengunjungi perusahaan-perusahaan di Kota Tasikmalaya dan Kabupaten Tasikmalaya
* Mengadakan kegiatan bersama Puskesmas setempat di wilayah padat penduduk sekitar RSIA Widaningsih.
* Merekrut staf khusus marketing
* Menyusun *marketing plan*
* Melaksanakan Akreditasi
* Menggunakan indikator BSC sebagai penilaian kinerja rumah sakit
* Diklat SDM baik internal maupun eksternal
* Penyusunan SPO masing-masing unit
* Menyusun Program Kerja Instalasi

1. Rencana strategis yang bersifat perbaikan

* Evaluasi tarif berdasarkan unit cost baik tarif rawat jalan maupun rawat inap
* Renovasi bangunan rawat inap secara bertahap
* Perluasan lahan parkir

1. Rencana strategis yang bersifat pengembangan

* Merekrut Dokter Spesialis Lain-lain
* Mengadakan pelatihan atau mini seminar tentang kesehatan di sekolah atau perusahaan.
* Membuat website RSIA Widaningsih
* Pelayanan Unggulan Tumbuh Kembang Anak
* Pelayanan Terapi Wicara, Okupasi Terapi, dan Fisioterapi
* Bekerjasama dengan BPJS Kesehatan

**KESIMPULAN**

1. Analisis lingkungan internal dilihat dari organisasi, SDM, produksi rumah sakit, keuangan, teknologi, pemasaran, dan sarana prasarana, yang menggambarkan faktor kekuatan dan kelemahan. Analisis lingkungan eksternal dilihat dari demografi, potensi masyarakat, sosial budaya, persaingan, ekonomi, pemerintah-politik, teknologi, hukum, dan *environment*, yang menggambarkan faktor peluang dan ancaman. Pada RSIA Widaningsih didapatkan hasil kelemahan mendominasi pada faktor internal dan peluang mendominasi pada faktor eksternal, sehingga strategi yang diutamakan yaitu memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan internal.
2. Dari hasil analisa lingkungan internal dan eksternal RSIA Widaningsih saat ini terdapat ketidaksesuaian dengan visi misi yang ditetapkan sebelumnya, sehingga perlu dan telah dilakukan reformulasi pada visi dan misi RSIA Widaningsih yang lebih sesuai dengan kondisi serta tujuan RSIA Widaningsih saat ini.
3. RSIA Widaningsih menetapkan sepuluh strategi pilihan yang akan diprioritaskan dalam rangka meningkatkan daya saing RSIA Widaningsih, yang didapatkan melalui tiga tahap perumusan strategi, yaitu *the input stage* (analisis lingkungan eksternal dan internal, CPM, matriks IFAS dan EFAS), *the matching stage* (matriks SWOT, matriks IE, serta matriks *grand strategy*)*,* dan *the decision stage* (QSPM).
4. Reformulasi rencana strategis disusun dengan diawali penetapan KPI (*key performance indicator*) dari sepuluh strategi pilihan dengan menentukan sasaran strategis dan target yang akan dicapai setiap tahunnya, yang selanjutnya menyusun reformulasi rencana strategis RSIA Widaningsih periode Tahun 2022-2026. Reformulasi rencana strategis disusun berdasarkan 3 kriteria, yaitu:
5. Rencana strategis yang bersifat pemantapan
6. Rencana strategis yang bersifat perbaikan
7. Rencana strategis yang bersifat pengembangan

**SARAN**

1. RSIA Widaningsih perlu memperhatikan kondisi internal dan eksternal setiap akan menyusun rencana strategi, dimana saat ini yaitu dengan meminimalisir kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada.
2. Melakukan sosialisasi visi misi hasil reformulasi kepada seluruh karyawan dan dijadikan sebagai tujuan dalam menjalankan organisasi rumah sakit.
3. Melakukan sosialisasi sepuluh strategi pilihan prioritas yang telah ditetapkan dan diturunkan menjadi program kerja tiap unit di rumah sakit.
4. Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan rencana strategi yang telah disusun, melakukan evaluasi pelaksanaan dengan mengisi pencapaian KPI, dan melaksanakan *continuous improvement* dalam menjalankan rencana strategi yang telah ditetapkan, sehingga tujuan untuk meningkatkan daya saing RSIA Widaningsih dapat tercapai.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Buku**

AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2013), **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Remaja Rosdakarya: Bandung.

Allison, Kaye (2011), **Strategic Planning For Nonprofit Organizations***.* 2nd edition*.* John Wiley& Sons, Inc: Hoboken

Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana. (2015), **Pengantar Manajemen**. Yogyakarta: Meditera.

Ansoff, Igor *et all.* (2019). **Implanting Of Strategic Management**. 3rd edition. Springer Nature Switzerland AG: Switzerland

Ardana, I Komang dkk.,(2012), **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Graha ilmu.

Best, RJ. (2013), **Market-Based management**: *Strategies for growing customer value and profitability*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hal Inc.

Daft L Richard (2020). **Organization Theory And Design**. 13th *Edition*. Cengage:USA

David R Fred. (2013),**Strategic Management Concept**. Pearson: Edinburgh.

David R Fred. (2019), **Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing**. Edisi 15. Salemba Empat: Jakarta.

Eddy Herjanto. (2015), **Manajemen Operasi**. PT Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta.

Freddy Rangkuti. (2017), **SWOT Balance Score Card**. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Ginter, P., Duncan, W.J., and Swayne, L.,(2018), **Strategic Management Of Health Care Organizations**. 8th edition*.* Wiley: Hoboken

Gitman, J. Lawrence. (2012), **Principles Of Managerial Finance***.*13th Edition. Pearson education, Inc: United States

Griffin, Jill. (2003), **Customer Loyalty: Menumbuhkan dan Mempertahankan Pelanggan**. Penerbit Erlangga: Jakarta.

Goldstein, M.S., Schroeder, R., and Rungtusanatham, J., (2013), **Operation Management Contemporary Concepts and Cases***.* 6th edition*.* McGraw-Hill: New York.

Grove, Susan K., and Burns, Nancy, (2013), **The Practice Of Nursing Research**. 7th Edition. Elsevier: Missouri

Gurel, E and Merba T.A.T. (2017), ***SWOT Analysis****: A Theoritical Review.* The Journal of International Social Research. Volume: 10th issue: 51*.*

Hatch, Jo Mary. (2018), **Organizational Theory: Modern, Symbolic, and Post Modern Perspectives***,* 4th edition. Oxford University Press: United Kingdom.

Heizer, Jay dan Barry Render. (2015), **Operations Managemen.**11th Edition*.* Penerjemah: Dwianoegrahwati S dan Indra. Salembaempat: Jakarta.

Hendry, John. (2013), **Management, A Very Short Introduction**. Ashford Colour Press Ltd: New York

Hill, W.L., and Jones, R. Gareth, (2015), **Strategic Management: An Integrated Approach**, 11th edition*.* Cengage Learning: Canada

Isoraite, Margarita. (2016), **Marketing Mix Theoritical Aspects***.* International Journal of Research – Granthalayah. Vol 4.

Kotler, P and Keller K. L. (2012), **Marketing Management**. 14th Global Edition. Pearson: Edinburgh.

Kotler dan Keller. (2012), **Manajemen Pemasaran**. Edisi 12. Erlangga: Jakarta.

M Porter, J Magretta (2014), **Strategy and Competition: The Porter Collection**, Harvard Business Review Press: Boston.

Magretta, Joan. (2012), **Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy***,* Harvard Business School Publishing: Boston

Maulida, Ervina., dkk. (2021), **Manajemen Strategik**. Media Sains Indonesia: Bandung

Miles, Jeffrey Allen. (2012), **Management and Organization Theory***: A Jossey-Bass Reader.* Jossey Bass: San Fransisco

Muchtar, A. F. (2014), **Menyusun Business Plan dan Rencana Aksi**. Yrama Widya: Bandung.

Parnell, John A. (2014), **Strategic Management Theory And Practice**. 4th Edition*.* Sage Publication Inc: USA

Peters and Pierre. (2012), **The SAGE Handbook “Public Administration”**. 2nd edition*.* SAGE: London

Punch F. Keith (2014), **Introduction To Social Research: Quantitative & Qualitative Approach.** 3rd Edition. SAGE: London

Rachmat. (2014), **Manajemen Strategik**. Pustaka Setia: Bandung.

Rangkuti. (2013), **SWOT Balanced Scorecard**. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

Rangkuti. (2015), **Personal SWOT Analysis**. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Robbins, S.P dan Judge T.A. (2015), **Perilaku Organisasi**. Salemba empat : Jakarta.

Robbins, S.P and Judge T.A. (2015), **Organizational Behavior***.* 16th edition. Pearson: Florida

Rully Indrawan dan Yaniawati, Poppy. (2017), **Metodologi Penelitian Edisi Revisi**. PT Refika Aditama: Bandung.

Rudani, B Ramesh. (2013), **Priciples Of Management.** 2nd Edition. Mc Graw Hill Education: India

Safar, Misran. (2011), **Teknik Pengolahan dan Interpretasi Data**. Selami IPS Edisi Nomor 21 Volume II. LIPI pres: Jakarta.

Shinde, S.V. (2018), **Functions Of Management***.* Laxmi: India

W. Van Grembergen and S. De Haes. (2016), ***Leveraging the Balanced Scorecard to Measures and Manage Information Technology Governance*.** *Emerg. Trends Challenges Inf. Technol. Manag.* 2016 *Inf. Resour. Manag.,*vol. 1

Wren, Daniel A and Bedeian, Arthur G. (2020), **The Evolution Of Management Thought**. 8th edition. John Wiley & Sons. Inc: Hoboken

Zikmund G. W., Babin, B. J., Carr, J. C., and Griffin, M., (2012), **Business Research Methods**. 9th Edition. South Western CENGAGE Learning: USA

**Jurnal dan Electronic Media**

Badan Pusat Statistik (2021), Jumlah Rumah Sakit Umum, Rumah Sakit Khusus, dan Puskesmas (Unit) 2013-2015, <https://www.bps.go.id/indicator/30/232/1/jumlah-rumah-sakit-umum-rumah-sakit-khusus-dan-puskesmas.html> (12/01/2021)

Candra, Asep (2012), 12 Ribu Pasien Indonesia Berobat ke Malaysia Setiap Tahun, <https://edukasi.kompas.com/read/2012/09/12/16271695/12.ribu.pasien.indonesia.berobat.ke.malaysia.setiap.tahun> (11/12/2020)

Charles, An., dan Ramadhannyb, R.F., (2020), Formulasi Strategi Penggunaan Jenis Pesawat PT Garuda Indonesia Dalam Persaingan Tahun 2019, **Jurnal Manajemen Bisnis dan Transportasi dan Logistik (JMBTL),** Vol. 6 No. 2, Mei 2020

Christy E. Firdhy (2020), Jumlah Rumah Sakit Umum di Indonesia 2015-2019. <https://data.tempo.co/data/985/jumlah-rumah-sakit-umum-di-indonesia-2015-2019> (14/01/2021)

Buyukozkan, G., Mukul, E., and Kongar, E.,(2020), *Health tourism strategy selection via SWOT Analysis and integrated hesitant fuzzy linguistic AHP-MABAC approach,* **Elsevier: Socio Economic Planning Sciences***,* Vol. 74, April 2021, 100929

Dharma Putra, N. P., Sabihaini, dan Mardiana, T., (2020), *Develoopment of the Strategic Hospital of* DKT Dr. Soetarto Yogyakarta, **Jurnal Akutansi, Manajemen Dan Ekonomi**, Vol 22, No. 1, pp. 44-49

Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan (2019), *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan 2019* (<http://yankes.kemkes.go.id/app/lakip2/downloads/2019/KP/ditjen/lakip.pdf>, (10/08/2021)

Dewi, S. P., Sisdyani, E. R., dan Putri, A. D., (2017), Implementasi Balanced Scorecard Dalam Penyusunan Rencana Strategis Di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar, **E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana,** Vol. 18.2, pp. 965-995

Esfahani, Mosadeghrad, and Akbarisari (2018), *The success of strategic planning in health care organizations of Iran,* **International Journal of Health Care Quality Assurance***,* Vol. 31 Issue: 6, pp. 563-574

F. Ashfar.; Abbaspour, M.; Lahijanian, A., (2019), *Providing a practical model of the waste management master plan with emphasis on public participation using the SWOT method, the QSPM matrix and the FAHP method,* **Advances in Environmental Technology 2***,* 77-96

Fadillah, Yanti (2017), Analisis Strategi Pengembangan Klinik Ibnu Sina Guna Meningkatkan Angka Kunjungan Pasien, <http://repository.unpas.ac.id/31409/>, (10/08/2020)

Ghanbari S., Hajineid A, Rahmani P (2014), *Formulating Strategic Plan of Medical Tourism Development,* **International Journal of Travel Medicine and Global Health***,* Vol. 2, No. 4, pp. 149-54

Hadadian, A., Mashhadi, A., and Hosseini, M., (2017), *Strategic Planning for Health Service Sector in Iran (Case Study: A General and Governmental Subspecialty Hospital),* **The First International Conference on Political Epic & Economic**<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.904.9125&rep=rep1&type=pdf> (06/01/2021)

[Harrington, R.](file:////insight/search%3fq=Robert%20J.%20Harrington) and [Ottenbacher, M.](file:////insight/search%3fq=Michael%20C.%20Ottenbacher) (2011), *Strategic management: An analysis of its representation and focus in recent hospitality research*, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 23 No. 4, pp. 439-462

Karmawan B (2018), Penyusunan Rencana Strategis Rumah Sakit Pertamina Jaya Tahun 2017-2022, <http://journal.fkm.ui.ac.id/arsi/article/view/2194>, (10/08/2020)

Kemenkes (2020), Permenkes No 3 Tahun 2020 Tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/152506/permenkes-no-3-tahun-2020>, (13/11/2020)

Kusuma Dewi (2018), Analisis Operasionalisasi Rencana Strategis RSU Bhakti Husada Krikilan Banyuwangi Berdasarkan Perspektif Balance Score Card, <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/76797>, (14/11/2020)

Krisdayanti, ADA (2018), Perencanaan Strategi Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing Di Qiswah Indonesia, <http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/26496>, (10/08/2020)

Kurniasari, Chanif (2019), Perencanaan Strategi Berdasarkan Analisis Misi, Visi dan SWOT RS Di Bantul Yogyakarta, **Jurnal Ilmiah Ilmu Keperawatan dan Ilmu Kesehatan Masyarakat**, Vol. 14, No. 1

Lahdji, Aisyah dan Pribadi Firman (2019), Rencana Strategis Bisnis RSU PKU Muhammadiyah, **Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit**, Vol. 3, No. 1

Lusnarnera, GB dan Fredrik K (2014), Strategic Management Plan Formulation West Southeast Maluku Airport Period 2014-2018, **Jurnal Magister Manajemen**, p. 127q

Mingda, Song (2019), *Research on The Core Competitiveness Of Jiangsu Hengrei,* *Advances in Social Science,* **Education and Humanities Research***,* Vol. 332

Murani, Esti (2019), Rancangan Rencana Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Kunjungan Pasien, <http://repository.unpas.ac.id/40442/>, (10/08/2020)

Oreski, Dijana, (2012), *Strategy Development by Using SWOT-AHP*, **Technology Education Management Journal***,* Vol. 1, No. 4, pp. 283-291

P. Gkliatis, I. and N. Koufopoulos, D. (2013), *Strategic Planning practices in the Greek hospitality industry,* **European Business Review***,* Vol. 25, pp. 571-587

Patola, M Luisa (2017), Evaluasi Rencana Strategis RSUD BA A Di Kabupaten Rote Ndao Nusa Tenggara Timur (NTT), <http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=book_detail&sub=BookDetail&act=view&typ=htmlext&buku_id=109739&obyek_id=4&unitid=&jenis_id>= (14/11/ 2020)

Pazouki,M., Jozi, S.A., Ziari, Y.A., (2017), *Strategic Management in urban environement using SWOT and QSPM model*, **Global J. Environ. Sci. Manage**. 3(2):207-216

Pujilestari dkk (2017), Daya Saing Di Rumah Sakit Islam Faisal Tahun 2017, **Jurnal Kesehatan Masyarakat**, Vol. 1, No. 2

Rangkuti (2013), Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, <https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=UHV8Z2SE57EC&oi=fnd&pg=PR9&dq=SWOT&ots=PuOMl2wFWC&sig=sJLh5zzS0ijkrI5aRBg6rxsJ-FY>, (15/11/2020)

Ratna Sari, Dewi (2020), Analisis Strategi Program Pemasaran Pelayanan Kesehatan Dalam Upaya Meningkatkan Kunjungan Pasien di UPT Puskesmas Babakan Sari Kota Bandung, <http://repository.unpas.ac.id/49992/>, (10/08/2020)

Reza,M Shojaei and Mostafa, S (2011), *Strategy Formulation For Gohar Shafa Medical Equipment Company With Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, **Journal Of Management And Development Process,** Vol 24, 75, pp. 127-141

Sarfaraz, A. H., Taheri, S. M., Vanatandoost, R., *and* Dastani, R., (2015), *Strategy Planning for joint-stock companies, Case study: software development and production in DIDGAH RAYANEH SAMA*, ***Procedia-Social and Behavioral Sciences****,* 181, pp. 303-312

Sarfin, Gilang, R., Budiman, R., dan Prima, F., (2021), Perumusan Strategi Bersaing Produk UMKM Talas Kunti Menggunakan Metode SWOT, CPM, dan QSPM,<https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jtinUNTAN/article/download/50776/75676591269>, (12/07/2021)

Setiaman, Sutji Shanti (2016), Perencanaan Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup Bandung, <http://repository.unpas.ac.id/9968/>, (10/08/2020)

Shri, Gupta, and Agrawal, (2015), *Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix,* **Journal of Applied Packaging Research***,* Vol.1, pp.60-75

Shahroudi, Kambiz *et all* (2018), *Formulation of the Commercial Strategies,* **Journal of Strategic Management Studies**, Vol.8, Np. 32, pp. 113-136

Sosiawani, I., Ramli, A., Munauwar, and Yusoff, R., (2015), *Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework,* **International Academic Research Journal of Business and Technology***,* Volume 1, No 2, pp 210-207

Suharyono dan Harsono (2014), Perumusan strategi RSUD Dr. Moewardi Surakarta untuk membangun keunggulan daya saing dalam industry rumah sakit, <https://repository.ugm.ac.id/71211/>, (10/08/2020)

Tan Lu, Lung (2019), *Strategic Planning for Acer: Using Strategy Formulation Analytical Framework,*  **Academy Of Management**, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.13630abstract> (12/08/2021)

Wardhani, R. S., dan Agustina, Y.,( 2014), Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Daya Saing Pada Sentra Industri Makanan Khas Bangka Di Kota Pangkalpinang, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2UNHTYinZV0J:https://jurnal.unej.ac.id/index.php/JAUJ/article/download/1252/1014/+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=id&client=safari> (4/11/2020)