**Perancangan Formula Rencana Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Nilai Tambah Organisasi**

**(Studi Kasus Pada Instalasi Farmasi Rumah Sakit Santo Yusup)**

*Strategic Plan Formula Design In Efforts To Increase Organizational Added Value*

*(Case Study In Pharmacy Installations Santo Yusup Hospital)*

# Mike Oktaviani1), Azhar Affandi, 2) Tita Setiawati3)

# NPM. 208020006

**\*1, 2, 3) Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung**

# ABSTRAK

Pelayanan Kefarmasian yang berkualitas memegang peranan penting dalam pelayanan kesehatan karena akan meningkatkan nilai tambah bagi rumah sakit. Perkembangan teknologi dan perubahan tuntutan dan harapan pelanggan terhadap pelayanan instalasi farmasi yang berkualitas perlu diimbangi dengan rencana strategis dan program kerja yang tepat dan mampu menjawab kebutuhan tersebut. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal IFRS Santo Yusup, kelayakan pernyataan visi dan misi IFRS Santo Yusup, pilihan strategi dan program kerja untuk meningkatkan nilai tambah RS Santo Yusup. Metode penelitian adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, berfokus pada studi observasi (*Participant Observatory*). Kondisi lingkungan internal dan eksternal dianalisis dengan metode SWOT, Matrik IE (Internal-Eksternal), Matrik *Grand Strategy* dan QSPM. Hasil evaluasi pernyataan visi dan misi IFRS Santo Yusup masih layak untuk digunakan dalam menghadapi tuntutan dan harapan pelanggan terhadap pelayanan kefarmasian yang diberikan oleh instalasi farmasi. Analisa SWOT menunjukan posisi IFRS Santo Yusup pada kuadran 1 dengan strategi agresif dan hasil analisa IE posisi IFRS pada sel IV yang merupakan organisasi yang tumbuh dan berkembang, hasil Matrik *grand strategy* menunjukan posisi di kuadran 1 dengan strategi pengembangan produk, pengembangan pasar, penetrasi pasar. Hasil QSPM menetapkan urutan pilihan strategis untuk IFRS Santo Yusup untuk meningkatkan nilai tambah RS adalah pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar. Program kerja IFRS Santo Yusup untuk meningkatkan nilai tambah RS dibuat menggunakan Balance Scorecard dengan keempat perspektif yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan di IFRS Santo Yusup.

Kata kunci: rencana strategi IFRS, meningkatkan nilai tambah organisasi

*ABSTRACT*

*Quality pharmaceutical services play an important role in health services because it will increase added value for the hospital. Technological developments and changes in customer demands and expectations for quality pharmaceutical installation services need to be balanced with strategic plans and work programs that are appropriate and able to answer these needs. The purpose of this study was to determine the internal and external environmental conditions of IFRS Santo Yusup, the feasibility of the vision and mission statements of IFRS Santo Yusup, the choice of strategies and work programs to increase the added value of Santo Yusup Hospital. The research method is a descriptive qualitative approach with a case study method, focusing on observational studies (Participant Observatory). Internal and external environmental conditions were analyzed using the SWOT method, IE (Internal-External) Matrix, Grand Strategy Matrix and QSPM. The results of the evaluation of the Santo Yusup IFRS vision and mission statements are still feasible to be used in dealing with customer demands and expectations for pharmaceutical services provided by pharmaceutical installations. The SWOT analysis shows the position of IFRS Santo Yusup in quadrant 1 with an aggressive strategy and the results of the IE analysis show the position of IFRS in cell IV which is a growing and developing organization, the results of the grand strategy matrix show the position in quadrant 1 with product development strategies, market development and market penetration. The results of the QSPM determine the sequence of strategic choices for IFRS Santo Yusup to increase the added value of the hospital namely are market development, product development and market penetration. The IFRS Santo Yusup work program to increase the added value of the hospital is made using a Balanced Scorecard with the four perspectives that support improving the quality of service at IFRS Santo Yusup.*

*Keywords: IFRS strategic plan, increasing organizational added value*

# PENDAHULUAN

Pelayanan kefarmasian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pelayanan kesehatan rumah sakit. Pelayanan kefarmasian berorientasi kepada pelayanan pasien, penyediaan sediaan farmasi, alat kesehatan dan bahan medis habis pakai (BMHP) yang aman, bermutu dan terjangkau bagi semua lapisan masyarakat. Instalasi farmasi rumah sakit (IFRS) merupakan pelaksana fungsional yang menyelenggarakan seluruh kegiatan pelayanan kefarmasian di rumah sakit.

Pasal 15 ayat (3) Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit menyatakan bahwa pengelolaan obat, alat kesehatan dan BMHP di rumah sakit harus dilakukan oleh instalasi farmasi sistem satu pintu. Kebijakan kefarmasian sistem satu pintu meliputi pembuatan formularium, pengadaan dan pendistribusian obat, alat kesehatan dan BMHP.

Pentingnya peran instalasi farmasi dalam pelayanan kefarmasian serta sebagai salah satu pemasok pendapatan yang besar dalam rumah sakit membuat RS perlu mengelola instalasi farmasi dengan tepat dan baik. RS harus membuat strategi pengembangan IFRS agar pelayanan kesehatan dan kinerja RS dapat berjalan baik dan maksimal.

Rumah Sakit Santo Yusup (RSSY) berdiri pada tahun 1932 atas prakarsa Pastor Klein,OSC didampingi dua Suster Tarekat Cinta Kasih Borromeus yang beralamat di Jalan Cikutra Nomor 7, Kelurahan Cikutra, Kecamatan Cibeunying Kidul. RSSY dalam pelayanan kesehatan sudah terakreditasi paripurna dengan sertifikat nomor KARS-SERT/889/II/2023.

RSSY terletak di daerah yang padat penduduk di Kecamatan Cibeunying Kidul dengan jumlah penduduk 113.568 jiwa dengan luas wilayah 525 Km2. Lokasi RSSY ini padat penduduk namun akses masuk ke lokasi sulit karena adanya pasar tradisional. Kompetitor yang ada di Kota Bandung cenderung meningkat setiap tahunnya dan hal ini tentunya menjadi ancaman bagi RSSY.

IFRS Santo Yusup merupakan salah satu sumber pendapatan rumah sakit, namun dari tahun 2017 sampai tahun 2020 tren pendapatannya cenderung menurun. Data tahun 2021 juga menunjukkan bahwa resep yang ditulis dokter di IRJ tidak semua diambil di IFRS Santo Yusup. Ruang tunggu yang kurang dan obat yang tidak lengkap. Hal ini tentunya perlu perbaikan agar semua resep yang ditulis oleh dokter di IRJ dibeli di IFRS Santo Yusup.

Kondisi latar belakang IFRS Santo Yusup mendorong penulis untuk merancang suatu rencana strategis sebagai studi kasus dengan judul “Perancangan Formula Rencana Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Nilai Tambah Organisasi (Studi Kasus Pada Instalasi Farmasi RS Santo Yusup)”.

# METODA 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 IFRS Santo Yusup saat ini, kemudian dianalisis dengan beberapa metode sehingga didapatkan rancangan strategi terpilih sebagai upaya peningkatan nilai RS Santo Yusup.

Metode perancangan kualitatif yaitu dengan cara mengumpulkan data, pendapat, pemikiran, dan persepsi dari berbagai strategi, antara lain dengan melakukan pengamatan langsung, observasi partisipatif, wawancara mendalam, didukung dokumen-dokumen, dan lain sebagainya sesuai dengan realita yang ada. Dimana penelitian ini juga berisi tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Di dalam penelitian ini peneliti berangkat dari data yang ada, memanfaatkan teori-teori yang ada sebagai bahan pendukung dan penjelas.

# HASIL PENELITIAN

# Data kondisi lingkungan internal dan eksternal IFRS Santo Yusup yang diperoleh dilakukan analisis berupa Matrik IFAS,EFAS, Analisis SWOT, Matrik TOWS, Matrik IE, matrik *Grand Strategy* dan QSPM.

**Tabel 1 Matrik IFAS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator Kunci** | **Bobot (%)** | **Rating (1-4)** | **Skor (BxR)** |
| **Kekuatan** |  |  |  |
| Memiliki visi dan misi | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Memiliki struktur organisasi yang jelas | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Kebijakan satu pintu instalasi farmasi | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Memiliki standar prosedur operasional | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Memiliki tugas dan wewenang yang jelas | 0,03 | 2 | 0,06 |
| SDM yang loyal dan berdedikasi tinggi | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Memiliki sertifikat kompetensi dan ijin praktek | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Sebagian besar karyawan berada pada usia produktif | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Pendapatan yang meningkat sejak tahun 2021 hingga 2022 | 0,05 | 2 | 0,1 |
| GMP yang baik | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Gross yang baik | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Lokasi RS yang strategis di daerah pemukiman, pendidikan dan perdagangan | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Melayani Rujukan dari PPK1 | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Memiliki aplikasi pendaftaran online yang sudah terintegrasi dengan aplikasi BPJS | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Resep rawat jalan didukung klinik dari berbagai dokter spesialis | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Layanan antar obat | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Cakupan perusahaan mitra dan asuransi luas | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Total Kekuatan | 0,78 |  | 2,36 |
| **Kelemahan** |  |  |  |
| Waktu tunggu obat diluar standar mutu | 0,1 | 4 | 0,4 |
| penulis resep sesuai formularium belum mencapai target mutu | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Belum menggunakan elektronik prescribing | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Pintu masuk RS yang bergabung dengan fasilitas lain seperti Gereja, Sekolah TK-SD Santo Yusup, Biara CB dan Panti Wreda | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Ruang tunggu rawat jalan pasien BPJS kurang nyaman | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Total Kelemahan | 0,22 |  | 0,65 |
| Total Kekuatan/Kelemahan | 1 |  | 1,71 |

Keterangan:

Bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting)

Rating Kekuatan

Skala 4: merupakan kekuatan berskala besar

Skala 3: merupakan kekuatan berskala sedang

Skala 2: merupakan kekuatan berskala kecil

Skala 1: merupakan kekuatan berskala sangat kecil

Rating Kelemahan

Skala 4: merupakan kelemahan berskala besar

Skala 3: merupakan kelemahan berskala sedang

Skala 2: merupakan kelemahan berskala kecil

Skala 1: merupakan kelemahan berskala sangat kecil

Hasil Matrik IFAS memperoleh kekuatan 2,36 point dan kelemahan 0,65 point sehingga selisih dari kekuatan dan kelemahan IFRS Santo Yusup adalah di point 1,71. Hal ini menunjukan kekuatan IFRS Santo Yusup lebih besar dari kelemahan.

Hasil dari analisa lingkungan eksternal maka dibuat matrik EFAS sebagai berikut:

**Tabel 2 Matrik EFAS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator Kunci** | **Bobot (%)** | **Rating (1-4)** | **Skor (BxR)** |
| **Peluang** |  |  |  |
| Berada di pemukiman penduduk, kawasan perdagangan dan pendidikan | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Demografi penduduk yang menunjukkan pertumbuhan populasi. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Daya beli masyarakat diprediksi akan membaik paska pandemi. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| PDRB Pengeluaran rumah tangga meningkat. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Cakupan BPJS semakin meluas. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Status Akreditasi RS paripurna. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit no. 72 tahun 2016 | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Meningkatnya kepesertaan BPJS di Kota Bandung | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Kesadaran akan kesehatan meningkat | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Cakupan smartphone semakin terjangkau dan luas. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Aplikasi BPJS yang mudah digunakan | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Pemanfaatan media sosial semakin marak di masyarakat. | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Total peluang |  |  | 1,92 |
| **Ancaman** |  |  |  |
| PPKM sewaktu-waktu dapat diberlakukan | 0,01 | 1 | 0,01 |
| Tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang maksimal | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Kemunculan dan pertumbuhan apotek pesaing. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Layanan alternatif bidang kesehatan semakin marak. | 0,05 | 1 | 0,05 |

**Lanjutan Tabel 2 Matrik EFAS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator Kunci** | **Bobot (%)** | **Rating (1-4)** | **Skor (BxR)** |
| Tuntutan pasien informasi rekam medis digital | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Layanan apotek online seperti halodoc | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Akses yang sulit pada pagi hari karena adanya pasar traditional | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Pasar traditional yang kumuh yang berada di lingkungan sekitar RS. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Total ancaman |  |  | 0,78 |
| Total peluang/ancaman | 1 |  | +1,14 |

Keterangan:

Bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting)

Rating peluang

Skala 4: merupakan peluang berskala besar

Skala 3: merupakan peluang berskala sedang

Skala 2: merupakan peluang berskala kecil

Skala 1: merupakan peluang berskala sangat kecil

Rating ancaman

Skala 4: merupakan ancaman berskala besar

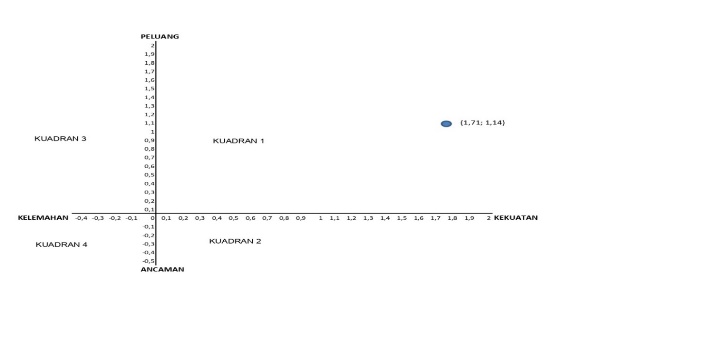
Skala 3: merupakan ancaman berskala sedang

Skala 2: merupakan ancaman berskala kecil

Skala 1: merupakan ancaman berskala sangat kecil

Hasil Matrik EFAS memperoleh peluang 1,92 point dan ancaman 0,78 point sehingga selisih dari peluang dan ancaman IFRS Santo Yusup adalah di point 1,14 artinya peluang yang dimiliki IFRS Santo Yusup lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang ada.

Hasil dari Matrik IFAS dan Matrik EFAS bila digambarkan dalam diagram akan tampak seperti di bawah ini:



Gambar 1 Diagram Analisis SWOT IFRS Santo Yusup

Berdasarkan diagram analisi SWOT IFRS Santo Yusup berada pada

posisi kuadran 1 yaitu dengan pilihan strategis agresif yaitu memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan IFRS Santo Yusup.

Berdasarkan matrik TOWS diperoleh beberapa alternatif strategi sebagai

# berikut:

Strategi S-O:

1. Meningkatkan promosi dan citra RS melalui media sosial (O9, O10, S15, S16, S17)
2. Mengoptimalkan pasien BPJS yang ada di Kec. Cibeunying Kidul dan sekitarnya (O8, S12, S13, O11)
3. Meningkatkan pelayanan yang lebih fokus pada kepuasan pasien (S1, O7, O9)

# Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM (O6, S7)

1. Mengoptimalkan pelayanan obat kronis untuk pasien BPJS (S15, O8)
2. Meningkatkan rekanan asuransi non BPJS (S17, O1, O2)
3. Membuat paket sediaan alat kesehatan dan BMHP untuk perawatan home care (S9, O1)

Strategi W-O:

1. Menambah fasilitas dan saran di IFRS (W4, W5, T7)
2. Meningkatkan layanan farmasi yang berfokus pada layanan farmasi yang berfokus pada *costumer satisfaction* (W1, T3)
3. Menggunakan elektronik rekam medis untuk mempercepat informasi pasien (W3, T5)
4. Menggunakan elektronik prescribing untuk mempercepat pelayanan dan mengurangi resiko salah baca (W3, T2)
5. Meningkatkan kelengkapan dan variasi pilihan obat yang tersedia. (W2, T3)

Strategi S-T:

1. Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan dengan mengikuti pelatihan (S7, T2, T3)
2. Memberikan pelayanan obat yang tepat, cepat dan ramah (S8, T6)
3. Mengoptimalkan layanan pengantaran obat (S16, T1, T2)
4. Meningkatkan layanan konseling obat untuk pasien rawat jalan dan rawat inap (S7, T2)

Strategi W-T:

1. Meningkatkan peran marketing dalam promosi pelayanan (T3, T4, W1)
2. Menjalankan budaya marketing untuk seluruh karyawan (W1, T4, T7)
3. Menggunakan program IT sitem yang terintegrasi (W2, T5)
4. Meningkatkan pelayanan farmasi klinik di rawat jalan maupun rawat inap (W1, T2, T6)

# Bekerjasama dengan distributor obat, alkes dan BMHP untuk jaminan ketersediaan. (W2,T2,T3)

**Matrik Internal –Eksternal (IE)**

Matrik IE berisi 9 sel yang memposisikan berbagai divisi. Berdasarkan data analisis internal dan eksternal yang dilakukan pada IFRS Santo Yusup maka diperoleh gambar Matrik IE sebagai berikut:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **SKOR BOBOT TOTAL IFAS** | | | | |
| **SKOR BOBOT TOTAL EFAS** |  | **Kuat**  **3,0-4,0** | **Sedang**  **2,0-2,99** | **Rendah**  **1,0-1,99** |
| **Tinggi**  **3,0-4,0** | **I** | **II** | **III** |
| **Sedang**  **2,0-2,99** | **IFAS: 3,01**  **EFAS: 2,7** | **V** | **VI** |
| **Rendah**  **1,0-1,99** | **VII** | **VIII** | **IX** |

**Gambar 2 Matrik IE**

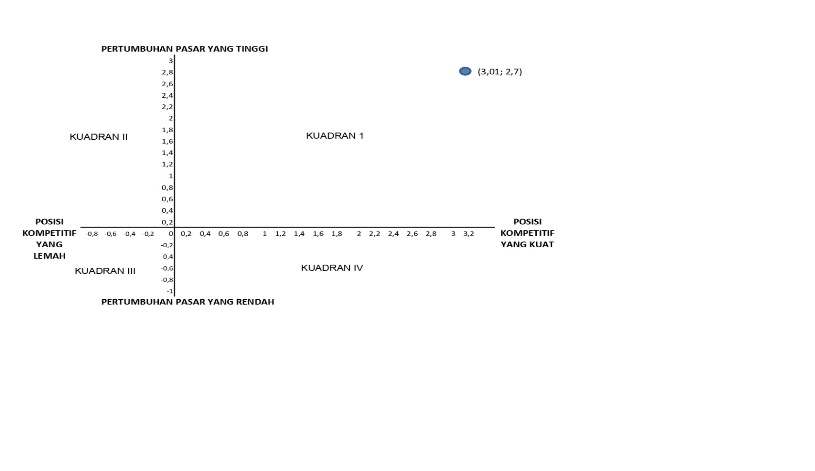
Total perhitungan analisis IFAS IFRS Santo Yusup adalah 3,01 yang terdiri dari kekuatan 2,36 dan kelemahan 0,65. Total perhitungan EFAS IFRS Santo Yusup adalah 2,70 yang terdiri dari peluang 1,92 dan ancaman 0,78.

Pada Matrik IE IFRS Santo Yusup menempati sel nomor IV yaitu organisasi yang bertumbuh dan membangun. Pilihan strategis yang diambil bisa berupa strategi intensif dan strategi terintegrasi. Adapun alternatif strategi yang dapat diambil:

1. Penetrasi pasar dilakukan dengan bekerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka promosi pelayanan yang ada di RS Santo Yusup, mengintensifkan pemasaran melalui media sosial dengan merangkul pasien dengan obat kronis.
2. Pengembangan produk dilakukan dengan menambah layanan konsultasi obat secara online, menambah variasi obat dan alkes yang tersedia, menyediakan obat, alkes dan BMHP untuk kebutuhan homecare.
3. Pengembangan pasar dilakukan dengan memperluas area cakupan disekitar kecamatan Cibeunying Kidul terutama area Kota Bandung Timur yang merupakan area pemukiman padat penduduk, memaksimalkan promosi melalui medsos ke berbagai area Kota Bandung.
4. Integrasi ke belakang dilakukan dengan bekerjasama dengan beberapa RS dalam PPSB untuk melakukan negosiasi harga obat, alkes dan BMHP; membuat perjanjian bekerjasama dengan distributor obat,alkes dan BMHP dalam jangka waktu tertentu untuk harga dan ketersediaan.
5. Integrasi ke depan dilakukan dengan menjalin kerjasama yang baik dengan faskes sekitar seperti puskesmas, klinik, dokter praktek mandiri serta apotik sekitar RS.
6. Integrasi horizontal dilakukan dengan kerjasama dengan rumah sakit tipe C sekitar seperti RS Hermina

**Matrik *Grand Strategy***

Pada Matrik *Grand Strategy* maka organisasi di tempatkan dalam 4 kuadran yang dengan strategi yang berbeda-beda. Matrik *Grand Strategy* didasarkan pada posisi bersaing dan pertumbuhan pasar. Berdasarkan IFAS dan EFAS yang dilakukan diperoleh diagram sebagai berikut:



**Gambar 3 Matrik Grand Strategi IFRS Santo Yusup**

Pada gambar Matrik *Grand Strategy* IFRS Santo Yusup terletak pada kuadran 1 yang berarti IFRS Santo Yusup memiliki posisi kompetitif yang kuat dengan pertumbuhan pasar yang tinggi sehingga IFRS dapat mengambil keuntungan dari peluang-peluang eksternal yang ada dan berkonsentrasi berkelanjutan pada pasar yang ada. Strategi yang diambil berupa pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi produk baik yang berkaitan maupun tidak.

**Pengambilan Keputusan (QSPM)**

Setelah dilakukan analisa data maka dibuatkan *Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM)*. Adapun QSPM IFRS Santo Yusup adalah sebagai berikut:

**Tabel 3 *Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM)* IFRS Santo Yusup**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternatif Strategi** |  | **Strategi 1**  **Penetrasi pasar** | | **Strategi 2**  **Pengembangan Produk** | | **Strategi 3**  **Pengembangan Pasar** | |
| **Faktor Kunci** | **Bobot** | **AS** | **TAS** | **AS** | **TAS** | **AS** | **TAS** |
| **Peluang (O)** |  |  |  |  |  |  |  |
| Berada di pemukiman penduduk, kawasan perdagangan dan pendidikan | 0,05 | 4,00 | 0,20 | 4,00 | 0,20 | 4,00 | 0,20 |
| Demografi penduduk yang menunjukkan pertumbuhan populasi | 0,04 | 4,00 | 0,16 | 4,00 | 0,16 | 4,00 | 0,16 |
| Daya beli masyarakat diprediksi akan membaik paska pandemic | 0,01 | 2,00 | 0,02 | 3,00 | 0,03 | 3,00 | 0,03 |
| PDRB Pengeluaran rumah tangga meningkat | 0,01 | 2,00 | 0,02 | 3,00 | 0,03 | 2,00 | 0,02 |
| Cakupan BPJS semakin meluas | 0,05 | 2,00 | 0,10 | 3,00 | 0,15 | 4,00 | 0,20 |
| Status Akreditasi RS paripurna | 0,01 | 1,00 | 0,01 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 |
| Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit no. 72 tahun 2016 | 0,02 | 1,00 | 0,02 | 3,00 | 0,06 | 3,00 | 0,06 |
| Meningkatnya kepesertaan BPJS di Kota Bandung | 0,04 | 2,00 | 0,08 | 4,00 | 0,16 | 4,00 | 0,16 |
| Kesadaran akan kesehatan meningkat | 0,01 | 3,00 | 0,03 | 3,00 | 0,03 | 4,00 | 0,04 |
| Cakupan smartphone semakin terjangkau dan luas | 0,06 | 3,00 | 0,18 | 3,00 | 0,18 | 4,00 | 0,24 |

**Lanjutan Tabel 3 *Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM)* IFRS Santo Yusup**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternatif Strategi** |  | **Strategi 1**  **Penetrasi pasar** | | **Strategi 2**  **Pengembangan Produk** | | **Strategi 3**  **Pengembangan Pasar** | |
| **Faktor Kunci** | **Bobot** | **AS** | **TAS** | **AS** | **TAS** | **AS** | **TAS** |
| Aplikasi BPJS yang mudah digunakan | 0,03 | 4,00 | 0,12 | 2,00 | 0,06 | 3,00 | 0,09 |
| Pemanfaatan media sosial semakin marak di masyarakat | 0,01 | 3,00 | 0,03 | 3,00 | 0,03 | 3,00 | 0,03 |
| **Ancaman (T)** |  |  |  |  |  |  |  |
| PPKM sewaktu-waktu dapat diberlakukan | 0,01 | 1,00 | 0,01 | 1,00 | 0,01 | 4,00 | 0,04 |
| Tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang maksimal | 0,04 | 3,00 | 0,12 | 2,00 | 0,08 | 3,00 | 0,12 |
| Kemunculan dan pertumbuhan apotek pesaing | 0,03 | 3,00 | 0,09 | 3,00 | 0,09 | 3,00 | 0,09 |
| Layanan alternatif bidang kesehatan semakin marak | 0,02 | 2,00 | 0,04 | 3,00 | 0,06 | 2,00 | 0,04 |
| Tuntutan pasien informasi rekam medis digital | 0,01 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 |
| Layanan apotek online seperti halodoc | 0,04 | 2,00 | 0,08 | 3,00 | 0,12 | 2,00 | 0,08 |
| Akses yang sulit pada pagi hari karena adanya pasar traditional | 0,03 | 2,00 | 0,06 | 2,00 | 0,06 | 2,00 | 0,06 |
| Pasar traditional yang kumuh yang berada di lingkungan sekitar RS | 0,02 | 1,00 | 0,02 | 2,00 | 0,04 | 2,00 | 0,04 |
| **Kekuatan (S)** |  |  |  |  |  |  |  |
| Memiliki visi dan misi | 0,01 | 1,00 | 0,01 | 3,00 | 0,03 | 3,00 | 0,03 |
| Memiliki struktur organisasi yang jelas | 0,01 | 1,00 | 0,01 | 3,00 | 0,03 | 2,00 | 0,02 |
| Kebijakan satu pintu instalasi farmasi | 0,02 | 1,00 | 0,02 | 3,00 | 0,06 | 3,00 | 0,06 |
| Memiliki standar prosedur operasional | 0,01 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 |
| Memiliki tugas dan wewenang yang jelas | 0,01 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 |
| SDM yang loyal dan berdedikasi tinggi | 0,03 | 2,00 | 0,06 | 4,00 | 0,12 | 3,00 | 0,09 |
| Memiliki sertifikat kompetensi dan ijin praktek | 0,03 | 2,00 | 0,06 | 4,00 | 0,12 | 3,00 | 0,09 |
| Sebagian besar karyawan berada pada usia produktif | 0,04 | 3,00 | 0,12 | 4,00 | 0,16 | 3,00 | 0,12 |
| Pendapatan yang meningkat sejak tahun 2021 hingga 2022 | 0,03 | 3,00 | 0,09 | 3,00 | 0,09 | 2,00 | 0,06 |
| GMP yang baik | 0,02 | 2,00 | 0,04 | 2,00 | 0,04 | 2,00 | 0,04 |
| Gross yang baik | 0,01 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 |
| Lokasi RS yang strategis di daerah pemukiman, pendidikan dan perdagangan | 0,05 | 4,00 | 0,20 | 4,00 | 0,20 | 4,00 | 0,20 |
| Melayani Rujukan dari PPK1 | 0,06 | 4,00 | 0,24 | 3,00 | 0,18 | 4,00 | 0,24 |
| Memiliki aplikasi pendaftaran online yang sudah terintegrasi dengan aplikasi BPJS | 0,05 | 3,00 | 0,15 | 3,00 | 0,15 | 4,00 | 0,20 |
| **Kelemahan (W)** |  |  |  |  |  |  |  |
| Waktu tunggu obat diluar standar mutu | 0,02 | 3,00 | 0,06 | 3,00 | 0,06 | 3,00 | 0,06 |

**Lanjutan Tabel 3 QSPM IFRS Santo Yusup**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Alternatif Strategi** |  | **Strategi 1**  **Penetrasi pasar** | | **Strategi 2**  **Pengembangan Produk** | | **Strategi 3**  **Pengembangan Pasar** | |
| **Faktor Kunci** | **Bobot** | **AS** | **TAS** | **AS** | **TAS** | **AS** | **TAS** |
| penulis resep sesuai formularium belum mencapai target mutu | 0,02 | 2,00 | 0,04 | 3,00 | 0,06 | 2,00 | 0,04 |
| Belum menggunakan elektronik prescribing | 0,01 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 | 2,00 | 0,02 |
| Pintu masuk RS yang bergabung dengan fasilitas lain seperti Gereja, Sekolah TK-SD Santo Yusup, Biara CB dan Panti Wreda | 0,01 | 3,00 | 0,03 | 2,00 | 0,02 | 3,00 | 0,03 |
| Ruang tunggu rawat jalan pasien BPJS kurang nyaman | 0,02 | 2,00 | 0,04 | 2,00 | 0,04 | 2,00 | 0,04 |
| **TOTAL** | **1,00** |  | **2,66** |  | **3,03** |  | **3,14** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Keterangan:

AS : *Attractiveness Score*

TAS: Total *Attractiveness Score*

Bobot untuk setiap faktor adalah 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting)

Rating AS adalah 1-4 yaitu:

1: tidak menarik

2: agak menarik

3: menarik

4: sangat menarik

Berdasarkan QSPM IFRS Santo Yusup di atas maka diperoleh pemilihan strategis dalam meningkatkan nilai tambah RS Santo Yusup yaitu kualitas pelayanan, citra rumah sakit, pendapatan dan pelanggan yang loyal adalah strategi pengembangan pasar. Strategi pengembangan pasar yang bisa dilakukan:

1. Meningkatkan pasien asuransi BPJS dan non BPJS di wilayah Kota Bandung dan pasien umum di wilayah Kota dan Kabupaten Bandung
2. Mengoptimalkan cakupan pasien BPJS yang berobat ke RS Santo Yusup
3. Melakukan *brand awareness* di medsos dan kunjungan di area Kota Bandung dan Kabupaten Bandung
4. Bekerjasama dengan PPK 1 sekitar Kota Bandung untuk menambah rujukan ke RS Santo Yusup
5. Mengoptimalkan layanan antar obat untuk wilayah Kota dan Kabupaten Bandung
6. Mengoptimalkan layanan telemedisin untuk daerah Jawa Barat.

# KESIMPULAN

1. Kondisi lingkungan internal dan eksternal menggambarkan kekuatan yang lebih besar dari kelemahan dan peluang yang lebih banyak dari ancaman IFRS Santo Yusup. Kekuatan IFRS Santo Yusup adalah memiliki visi dan misi; struktur organisasi yang jelas; karyawan yang kompeten, profesional, produktif dan loyal; dengan kinerja keuangan yang baik; lokasi RS yang strategis didaerah pemukiman, pendidikan dan perdagangan; melayani rujukan dari PPK 1; memiliki aplikasi pendaftaran online yang terintegrasi dengan BPJS; layanan antar obat; dan cakupan perusahaan mitra dan asuransi yang luas. Kelemahan IFRS Santo Yusup adalah waktu tunggu obat diluar standar mutu nasional, kepatuhan dokter penulis resep terhadap fornas belum mencapai target, pintu masuk yang bergabung dengan fasilitas lain seperti gereja, sekolah TK-SD Santo Yusup, Biara CB dan Panti Wreda, ruang tunggu farmasi rawat jalan pasien BPJS yang kurang nyaman serta belum menggunakan elektronik *prescribing*. Peluang IFRS Santo Yusup adalah berada di pemukiman penduduk, kawasan perdagangan dan pendidikan; penduduk yang menunjukan pertumbuhan populasi, daya beli masyarakat dan pengeluaran rumah tangga yang meningkat; cakupan BPJS yang meningkat; cakupan smartphone yang semakin terjangkau dan luas; pemanfaatan media sosial semakin marak di masyarakat. Ancaman IFRS Santo Yusup yaitu akses yang sulit pada pagi hari karena adanya pasar tradisional; tuntutsn masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang maksimal, PPKM yang sewaktu-waktu dapat diberlakukan; pasar tradisional yang kumuh yang berada di lingkungan RS, tuntutan pasien informasi rekam medis digital; layanan apotek online; kemunculan dan pertumbuhan apotek pesaing; dan layanan alternatif bidang kesehatan semakin marak.
2. Visi dan Misi IFRS Santo Yusup masih layak untuk menjawab tantangan dan kebutuhan pelayanan kefarmasian saat ini yaitu pelayanan kefarmasian yang profesional dan berdaya guna serta berhasil guna dengan mengelola IFRS Santo Yusup secara bertanggungjawab dan melaksanakan pelayanan kefarmasian yang berorientasi pada tercapainya hasil pengobatan yang optimal bagi pasien.
3. Pilihan rencana strategi IFRS Santo Yusup yaitu pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar. Strategi pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar dibuat untuk meningkatkan nilai organisasi yaitu kualitas pelayanan, citra rumah sakit, pendapatan, pelanggan yang loyal dapat tercapai. Kualitas pelayanan yang baik meningkatkan pelanggan yang puas akan pelayanan dan menjadi pelanggan tetap yang cenderung akan mempromosikan RS Santo Yusup ke pelanggan lain. Kepuasan pelanggan akan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap RS Santo Yusup dan meningkatkan citra RS Santo Yusup. Dengan demikian juga akan berdampak pada peningkatan jumlah pelanggan ke RS Santo Yusup yang akan tergambar pada peningkatan pendapatan RS Santo Yusup.
4. Program kerja IFRS Santo Yusup dengan sasaran strategi pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar dibuat dengan menggunakan BSC yang mencakup empat perspektif yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, bisnis internal, pelanggan dan keuangan. Target kegiatan dibuat hingga 5 tahun mendatang dan implementasi terhadap pelaksanaan program perlu dilakukan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan kebutuhan dimasa yang akan datang.

**SARAN**

1. Membeli SIM RS yang mengintegrasikan semua layanan sehingga RS bisa menggunakan elektronik rekam medis yang akan mempermudah dan mempercepat akses terhadap informasi pengobatan pasien dan menggunakan elektronik prescribing yang akan mengurangi waktu tunggu obat serta meningkatkan kepatuhan dokter terhadap fornas.
2. Membuka akses baru ke RS Santo Yusup melalui jalan Ahmad Yani untuk menghindari kepadatan pasar tradisional dan sekolah TK-SD Santo Yusup pada pagi hari.
3. Melakukan renovasi ruang tunggu farmasi rawat jalan untuk pasien BPJS dengan dilengkapi sirkulasi dan penerangan yang lebih baik dengan fasilitas jumlah tempat duduk yang lebih banyak dan dilengkapi dengan fasilitas umum seperti cafetaria atau minimarket.
4. Melakukan *brand awarenes* di dunia digital melalui sosial media secara terus menerus untuk meningkatkan citra rumah sakit dan pengenalan produk layanan RS
5. Meningkatkan kerjasama dengan klinik, puskesmas dan rumah sakit sekitar untuk meningkatkan rujukan ke RS Santo Yusup
6. Melakukan evaluasi berkala terhadap visi dan misi untuk menilai kelayakan terhadap kebutuhan, perkembangan ilmu dan tuntutan pelayanan kefarmasian di masa yang akan datang
7. Memonitor dan mengevaluasi program kerja dan target yang ditetapkan agar dapat berjalan dengan baik dan dapat dengan cepat dan tepat mengikuti perkembangan kebutuhan dan tuntutan pelayanan yang optimal.

# DAFTAR PUSTAKA

Abdul Manap. 2016. **Revolusi Manajemen Pemasaran**. Edisi Pertama, Mitra : Yogyakarta

Alomran, Munirah (2019). "[***Implementation of Strategic Management Practices in Healthcare Sector in Saudi Arabia***](https://ideas.repec.org/a/apa/ijbaas/2019p131-144.html)*,"*[*International Journal of Business and Administrative Studies*](https://ideas.repec.org/s/apa/ijbaas.html), Professor Dr. Bahaudin G. Mujtaba, vol. 5

Amirullah dan Haris Budiono (2016). **Pengantar Manajemen**, Cetakan Kedua. Yogyakarta : Graha Ilmu

Ambarwati,Fresanti (2020), Perencanaan Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Santo Yusup, <http://repository.unpas.ac.id/31409/>, (10/08/2021)

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

Ardiany, Wahyu Mila (2020), Strategi Pengembangan Instalasi Farmasi RSUD Datoe Binangkang di Kabupaten Bolaang Monggondow Menggunakan Analisis SWOT, [http://ejournal.unsrat.ac.id//](http://ejournal.unsrat.ac.id/), (10/08/2020)

Astari C. (2020). **Farmasi Rumah Sakit dalam Distribusi Persediaan Farmasi di Rumah Sakit***.* Bandung*:* Penerbit Widina Bhakti Persada.

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)

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), Luas wilayah menurut kecamatan di Kota Bandung, 2017. Kota Bandung: Badan Pusat statistik

Cravens & Piercy; (2016); **Strategic Marketing**, Ed. 10, Mc Graw-Hill International, Singapura.

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

Dewi Purnama dkk*l* (2017), Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Penyusunan Rencana Strategis Di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar, <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/22234/17802>, (10/08/2020)

Esha, Pramitha (2014), Strategi Pengembangan Instalasi Farmasi RSUD Dr.Harjono Ponorogo Dengan Menggunakan Metode SWOT, [http://repository.ugm.ac.id//](http://repository.ugm.ac.id/), (10/08/2021)

Ginter *et all.* (2018), ***Strategic Management Of Health Care Organizations***. 8th edition*.* Wiley: Hoboken

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

Hill *et all.* (2015), **Strategic Management: An Integrated Approach**, 11th edition*.* Cengage Learning: Canada

Husna Nurias Difa'ul (2011) *SWOT Analisis On Formulating Outpatient Satisfactions Improvement Strategy in Pharmacy Departement Of X Hospital Samarinda,* Sumber: *Journal of Management and Pharmacy practice*, Vol 1 no 3

Indrayanti Dian, (2020), Analisis Kinerja Dalam Rangka Penyusunan Peta Strategi Instalasi Farmasi Rumah Sakit Airlangga Jombang dengan Pendekatan Balanced Scorecard, sumber: *Journal of Pharmaceutical Science and Clinical Research*, 2020, 02, 121-135

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)

Kemkes RI. (2019), *Petunjuk Teknis Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit*, Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan.

Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane, (2012), **Marketing Management**, 14th Edition, Pearson Education Limited, England

Malayu Hasibuan; (2017); **Dasar, Pengertian dan Masalah Manajemen**, Bumi Aksara, Jakarta

Martin,BC. (2019). ***Strategic Planning in Healthcare*, *Introduction for health profesionals****:* Springer Publising Company. LLC

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

Mushlihin, (2013), Memahami Definisi Operasional Dalam Penelitian. http://www.muhlisin.com/2013/11/penelitian/memahami-definisioperasional-dalam-penelitian.php. (10/08/2021)

Napitupulu, L.Lia, (2015), Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Nilai Pelanggan Dan Implikasinya Pada Kepuasan (Suatu Survei Pada Pasien Rawat Jalan Poliklinik Santosa Hospital Bandung Central), <https://repository.unpas.ac.id> (10/08/2021)

Parnell John (2017), **Strategic Management: Theory and Practice** Fifth Edition, Academic Media Solutions

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2016 Tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit.

Rachmat; (2018), **Manajemen Strategik**, Pustaka Setia, Bandung.

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

Rohmani, Solichah (2016), Analisa Faktor internal-eksternal Terhadap Pengelolaan Obat di Intalasi Farmasi RSUD Dr. Moewardi Surakarta, [http://repository.ugm.ac.id//](http://repository.ugm.ac.id/), (10/08/2021)

Rosita, Youstiana Dwi (2016), Strategi Pengembangan Instalasi Farmasi RSUD Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro Dengan Metode SWOT, [http://repository.ugm.ac.id//](http://repository.ugm.ac.id/), (10/08/2021)

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

Rukajat, Ajat, (2018), Pendekatan Penelitian Kuantitatif: *Quantitative Research* *Approach*. Yogyakarta: Deepublish.

Septiana, Ria (2017), Strategi Pengembangan Instalasi Farmasi RSUD Dr.Harjono Ponorogo Dengan Menggunakan Metode SWOT, [http://journal.stikeskendal.ac.id//](http://journal.stikeskendal.ac.id/), (10/08/2021)

Setiaman, Sutji Shanti (2016), Perencanaan Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup Bandung, <http://repository.unpas.ac.id/9968/>, (10/08/2021)

Siswanto Bedjo. (2021), **Pengantar Manajemen**. Jakarta: Sinar Grafika Offset

Setyawan, Febi Endra Budi dan Supriyanto, Stefanus. (2019), **Manajemen Rumah Sakit**. Jakarta: Zifatama Jawara

**Stephen P. Robbins P Stephen, Mary Coulter, (2019), Manajemen, jilid 2 edisi 13; alih Bahasa Bob Sabran, Devri Barnadi Putera, Erlangga, Jakarta.**

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)

Sukmadinata, Nana S, (2016), **Metode penelitian pendidikan**, Bandung : Remaja Rosdakarya.

Sumarti binti Amrin, (2013), Strategi Pengembangan Instalasi Farmasi Rumah Sakit, [http://journal.ugm.ac.id//](http://journal.ugm.ac.id/), (10/08/2021)

Susanto, H. (2011). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Pasien. Tesis, Universitas Diponegoro. Semarang.

Tjiptono Fandy. (2012), Pemasaran Jasa. Bayumedia Publishing. Anggota IKAPI Jatim.

Tripujiati, Indah (2017), Strategi Pengembangan Instalasi Farmasi Berbasis Evaluasi Akreditasi Dengan Metode Matrik, [http://ojs.iik.ac.id//](http://ojs.iik.ac.id/), (10/08/2021)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit, 28 Oktober 2009, Lembaran Negara Republik Indinesia Tahun 2009 Nomor 153, Jakarta.

Zimmerer, W. Thomas, Norman M. Scarborough, (1996). ***Entrepreneurship and The New Venture Formation. New Jersey***: Prentice Hall International Inc

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