**PERENCANAN STRATEGIS DALAM UPAYA MENINGKATKAN PELAYANAN BAGIAN REHABILITASI MEDIK RUMAH SAKIT SANTO YUSUP BANDUNG**

**STRATEGIC PLANNING IN EFFORTS TO IMPROVE SERVICE PART MEDICAL REHABILITATION HOSPITAL SANTO YUSUP BANDUNG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Mengikuti Ujian Guna Memperoleh Gelar**

**Magister Manajemen Pada Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Rumah Sakit**

**OLEH :**

**Shanti Sutji Setiaman**

**NRP: 148020050**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCA SARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2016**

**ABSTRAK**

Kaitannya dengan *era globalisasi* saat ini yang ditandai dengan kemajuan di berbagai bidang kehidupan, Indonesia ditantang untuk terus membangun dalam segala bidang demi tercapainya masyarakat adil dan makmur dan mampu bersaing dengan negara-negara lain, hal ini sesuai dengan tujuan dari pembangunan nasional yang pada hakekatnya adalah pembangunan nasional yang seutuhnya berikut masyarakat seluruhnya.

Perencanaan strategis yang dirancang oleh sebuah organisasi bertujuan untuk mencapai Visi dan Misi yang ditetapkan dalam jangka panjang. Rumah sakit Santo Yusup Bandung merupakan sebuah rumah sakit yang berbasis keagamaan yang ingin tumbuh dan berkembang dalam memberikan pelayanan kepada pasien dengan berlandaskan Cinta kasih.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini akan dirumuskan Perencanaan strategis pada salah satu bagian yakni bagian rehabilitasi medik dengan Visi **Menjadi Pusat pelayanan rehabilitasi medik didaerah Bandung Timur yang berlandaskan semangat cinta kasih dalam meningkatkan kualitas hidup pasien.**

Penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara dan observasi secara mendalam terhadap semua bagian terkait untuk menemukan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman sebagai bagian dari proses penelitian untuk menentukan posisioning guna merumuskan strategis sehingga visi yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Penelitian ini menghasilkan alternatif strategis yang dapat dijadikan sebagai pedomanan dalam merancang road map yang akan dicapai dalam beberapa tahun kedepan. Dalam kaitannya dengan hasil penelitian dihasilkan strategis Integrasi horizontal yakni: pengembangan usaha dalam jangka panjang dengan memaksimalkan fasilitas pelayanan dalam satu unit bisnis yang berhubungan.

Dalam penelitian ini penulis merumuskan beberapa alternative pemilihan strategis sebagai berikut: Meningkatkan kualitas pelayanan, Melakukan inovasi produk, Meningkatkan citra RS khususnya bagian rehabilitsi Medik, Mengembangkan sistem informasi, Mengembangkan sistem dan prosedur pelayanan (*Continuous Improvement*), Penataan kembali ruangan dan lingkungan RS, Peningkatan manajemen SDM, Membangun *entry barrier*, Sosialisasi aspek hukum, Pemilihan teknologi yang selektif.

Kata kunci: Perencanaan strategis, alternatif strategis ,Rumah sakit bagian rehabilitasi medik, strategis Integrasi horizontal

1

***ABSTRAC***

*Relation to the current era of globalization is characterized by progress in many areas of life, Indonesia is challenged to continue to build in all areas to achieve a just and prosperous society and able to compete with other countries, it is consistent with the objectives of national development which is essentially the national development following full community as a whole.*

*A strategic plan designed by an organization aimed at achieving the vision and mission set forth in the long term. Hospital Santo Yusup Bandung It is a faith based hospital that wants to grow and thrive in providing services to patients on the basis of Love.*

*In conjunction with this research will be formulated strategic planning in one part of the section of medical rehabilitation with Vision Being a medical rehabilitation services center area of ​​East Bandung based on the spirit of love cheetahs in improving the quality of life of patients.*

*This research was conducted by interview and observation depth to all relevant sections to find the factors of strengths and weaknesses, opportunities and threats as part of the process to determine research to formulate strategic positioning so that assigned vision can be achieved.*

*This research resulted in a strategic alternative that can be used as guidelines in designing the road map to be achieved in the next few years. In relation to the research results generated strategic horizontal integration are: development of business in the long term by maximizing service facilities in one business unit related.*

*In this study the authors formulate some alternative election positioned as follows: Improving the quality of service, seating product innovation, improve the image of the hospital especially the rehabilitation of Medical, developing information systems, develop systems and procedures (Continuous Improvement), reordering of the room and the hospital setting, Improved HR management, Building entry barrier, socialization aspect of the law, a selective choice of technologies*

*Key Word: Strategic planning, strategic alternatives, hospital medical rehabilitation section, positioned horizontally Integration*

**JURNAL PENELITIAN**

Perusahaan yang yang akan bertahan dan terus berkembang membutuhkan strategi yang mampu bersaing dalam dunia usaha yang *hyper competitive* dengan menciptakan strategi yang terus berkembang dan disesuaikan dengan tuntutan kemajuan jaman; *journal* Richard A. D’Aveni, October 1, 2008;

*Dartmouth College Giovanni Battista Dagnino, University of Catania Ken G. Smith, University of Maryland SMJ Advising Editor Ed Zajac, Northwestern University Strategis Management journal Call for Papers for a Special Issue the age of temporary advantage Submission Due Date*: *is to develop theory and empirical evidence about whether and why competitive advantages may be becoming less sustainable and how organizations can successfully compete using a series of temporary or dynamic competitive advantages*

Pengelolaan rumah sakit yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa, dimana dalam menjalankan kegiatannya diperlukan tenaga kerja cukup banyak yang menguasai teknologi, alat-alat medis, pelayanan fasilitas dan sarana yang memadai, penyediaan makanan, peralatan serta sistem manajemen administrasi yang terkoordinasi dengan baik, untuk menghindari hal-hal yang tidak di inginkan, maka pihak manajemen dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola dan menghasilkan sumber-sumber ekonomis pada rumah sakit secara sistematis, efisien, dan efektif, termasuk perencanaan strategis yang mantap.

Kaitannya dengan penelitian ini untuk menemukan strategis yang tepat dari adanya *opportunity* atau peluang, dimana terdapat pangsa pasar yang luas yang memungkinkan rumah sakit dapat tumbuh dan berkembang. Kebijakan investasi rumah sakit harus mempertimbangan tingkat profitabilitas dari setiap kebijakan investasi, dan melalui sebuah perencanaan strategis yang baik dalam memilih jenis pelayanan yang harus dikembangkan.

Fokus penelitan ini pada bagian pelayanan Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup dengan gambaran kinerja dalam 3 tahun terahkir dari tahun 2013 sampai tahun 2015 dapat disajikan sebagai berikut:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | | | | |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | **No** | **Uraian** | **Thn 2013** | **Thn 2014** | **Thn 2015** | | 1 | Klinik Rehabilitasi Medik | 4.391 | 14.642 | 14.642 | | 2 | TindakanRehabilitasi Medik | 39.864 | 52.241 | 49.991 | | **Jumlah** | | **44.255** | **66.883** | **64.633** | |  |  | |  |  | |  |  | |  |  |
| Sumber Manajemen Rumah Sakit Santo Yusup | | |

Data kinerja bagian rumah sakit santo Yusup Bandung menunjukkan pada tahun 2014 tumbuh sebesar 51 % dari tahun 2013 sedangkan pada tahun 2015 turun sebanyak 3% dibandingkan tahun 2015, pertumbuhan sebesar 51% pada tahun 2014 dipengaruhi oleh kebijakan manajemen terkait kebijakan manajemen dalam penerimaan pasien-pasien BPJS, sedangkan penurunan sebanyak 3% tahun 2015 dibandingkan tahun 2014 juga dipengaruhi oleh kebijakan BPJS yang membatasi pasien yang melakukan terapi pada pelayanan rehabilitasi medik dimana pelayanan maksimal 2 tindakan

Manajemen strategis rumah sakit Amer A. Kaissi 2008 dalam *journal of Heathcare management*, menyimpulkan adanya 3 dimensi dari perencanaan strategis yang meliputi : Memiliki rencana strategis, menugaskan *Chief Executive Oficer (CEO)* untuk bertanggungjawab atas perencanaan tersebut, dan melibatkan dewan dalam perencanaan dan memiliki kaitannya dengan kinerja keuangan.

Melakukan Perumusan strategi akan memberikan gambaran tentang tren perubahan lingkungan (*trendwatching*) yang akan berdampak terhadap pelayanan rumah sakit, meliputi Analisis Lingkungan Makro, Analisis Lingkungan Industri Perumahsakitan,

Analisis *Strength Weakness Oportunity Threath* (*SWOT*) bertujuan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang terdapat dalam trend perubahan lingkungan rumah sakit di masa depan serta kelemahan dan kekuatan internal rumah sakit. Hasil analisis *SWOT* digunakan sebagai dasar untuk meredefinisi cita-cita operasional, kebijakan manajerial, tujuan, nilai dasar, keyakinan dasar, dan paradigma rumah sakit. Di samping itu hasil analisis *SWOT* digunakan sebagai dasar untuk pemilihan strategi, kondisi masa depan dan pemilihan strategis menjadi tujuan perusahaan sebagai spirit untuk bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan strategis untuk menemukan : sasaran strategis, ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja, target dan ukuran hasil, perencanaan strategis diturunkan dalam pembuatan program tahunan dengan target yang terukur, proses selanjutnya implentasi dan pemantauan serta evaluasi. (Freddy Rangkuti ; *SWOT Balanced Scorecard* 2011, hal 203)

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mengetahui lebih jauh mengenai masalah ini, oleh sebab itu penulis mengambil judul Tesis “ Perencanaan Strategis dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup Bandung”

Model tesis ini adalah perancangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, pengumpulan data diperoleh melalui diskusi, wawancara dan berbagai sumber internal.

Lokasi Penelitian ini di dilakukan pada bagian Pelayanan Rehabilitasi Medik, Rumah Sakit Santo Yusup, Jalan Cikutra No 7, Bandung, Jawa Barat

**Fokus Penelitian**

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang diatas, yang berkaitan dengan Perencanan Strategis dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Rehabilitasi Medik maka dapat difokuskan masalahnya padaTema yang diteliti adalah Rencana Strategis Bagian Rehabilitasi Medik dalam upaya peningkatan pelayananUnit observasi di Rumah Sakit Santo Yusup Bandungdengan Pendekatan penelitian dengan deskriptif analitik

**Rumusan Penelitian**

Berdasarkan uraian di latar belakang dan fokus penelitian maka peneliti memfokuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup
2. Bagaimana kinerja pelayanan bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup
3. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi Rumah Sakit Santo Yusup dalam pelaksanaan bagian Rehabilitasi Medik sebagai upaya meningkatkan pelayanan rumah sakit
4. Bagaimana rencana strategis bagian Rehabilitasi Medik dalam upaya peningkatan pelayanan Rumah Sakit Santo Yusup

**Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji

* 1. Pelaksanaan bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup
  2. Kinerja pelayanan bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup
  3. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi Rumah Sakit Santo Yusup dalam pelaksanaan bagian Rehabilitasi Medik sebagai upaya meningkatkan pelayanan rumah sakit
  4. Merumuskan rancangan rencana strategis bagian Rehabilitasi Medik dalam upaya peningkatan pelayanan.

**Manfaat Penelitian :**

1. **Manfaat Teoritis:**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengaplikasikan teori yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli tentang kegunaan informasi bagi manajemen organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perencaan strategis untuk meningkatkan pelayanan rumah sakit

1. **Manfaat Praktis :**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan informasi kepada manajemen Rumah Sakit Santo Yusup tentang perencanaan strategis bagian Rehabilitasi Medik dalam kaitannya dengan upaya peningkatan hasil kerja rumah sakit.

**Landasan teori**

Perencanaan formulasi strategis adalah bagian dari disiplin ilmu manajemen strategis, sedangkan manajemen strategis adalah bagian dari disiplin ilmu manajemen.

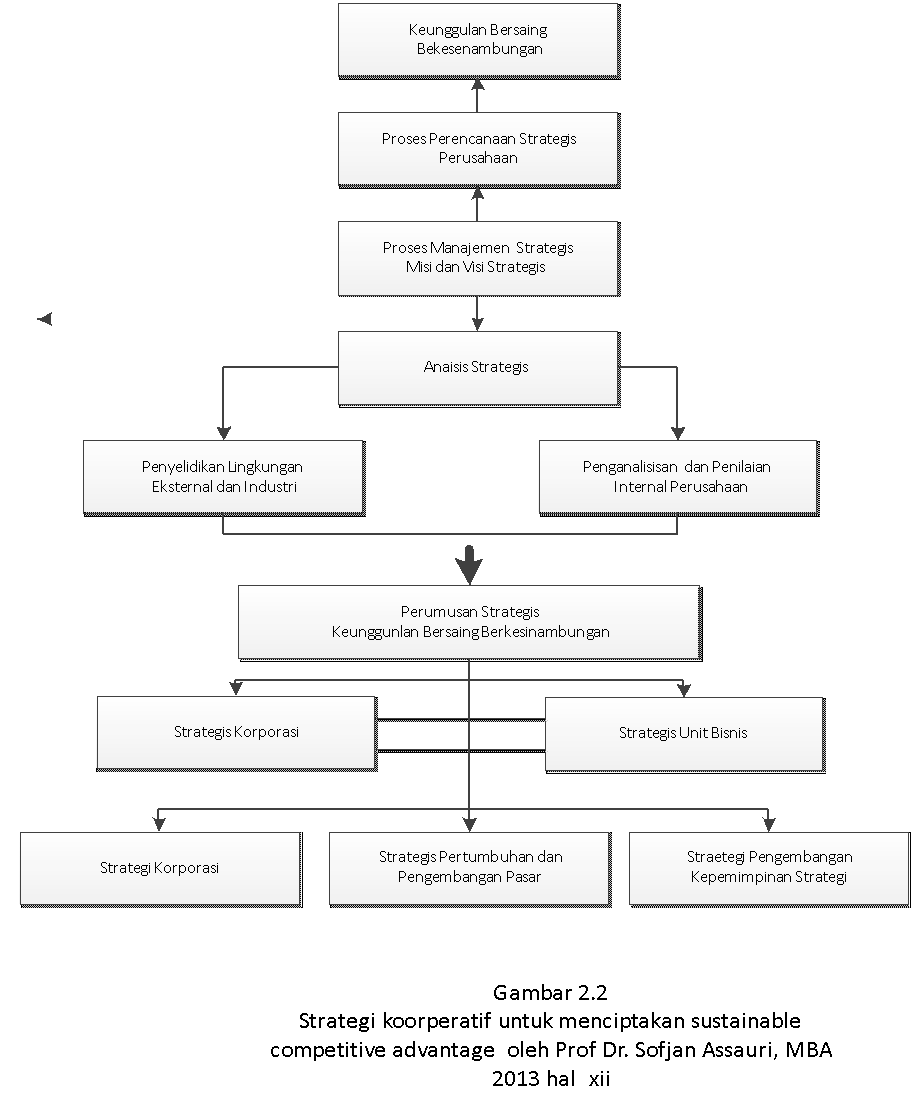
Dr Jagdish Sheth, dalam jurnal strategic management in today’s complex world 2011; Afsar B. - Strategic Management in today’s complex world menjelaskan perlunya pembuatan manajemen strategis untuk bersaing dalam perkembangan dunia usaha kompetitif;

*a respected authority on marketing and strategic planning, provides the following framework for understanding strategic management: continually asking the question, “Are we doing the right thing?” It entails attention to the “big picture” and the willingness to adapt to changing circumstances, and consists of the following three elements: formulation of the organization’s future mission in light of changing external factors such as regulation, competition, technology, and customers development of a competitive strategy to achieve the mission creation of an organizational structure which will deploy resources to successfully carry out its competitive strategy. Strategic management is adaptive and keeps an organization relevant. In these dynamic times it is more likely to succeed than the traditional approach of “if it ain’t broke, don’t fix it.”Rationality has a deeprooted tradition in enterprise management.*

Sofjan Assauri (2013;33), proses perumusan strategis dimulai dengan pengkajian dan analisis bidang eksternal, analisis lingkungan industri dan persaingan, selanjutnya dilakukan pengkajian dan analisis lingkungan internal.



Gambaran tentang tujuan bersama organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam suatu perencanaan strategis dapat di gambarkan sebagai berikut:



**Strategi kooperatif untuk meningkatkan**

**sustainable competitive advantage. Sofjan Assauri, 2013 hal xii**

Proses manajemen strategis menurut Ismail Solihin 2012; 70 adalah merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan, lebih jauh diuraikan bahwa pada saat melakukan kegiatan manajemen strategik, para manajer perusahaan akan mengelola input yang diperoleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, strategi yang dimiliki perusahaan saat ini serta melakukan analisa terhadap faktor-faktor internal atau eksternal sehingga diperoleh alternatif strategis yang paling baik bagi perusahaan.

Berikut ini adalah gambaran proses manajemen strategis menurut Ismail Solihin dalam bukunya Manajemen Strategis 2012 hal 71 yang dikutip dari Stephen P. Robinson dan Mary Coutler, 2003 Manajemen Ed 7 Prentice;199



**Proses Manajemen Strategis**

**Sumber: Stephen P Robbin dan Mary Coulter dalam Ismail Solihin 2012; 72**

Gambaran strategis rumah sakit Suparto Adikoesoemo 2012; 42 proses penyusunan strategis *planning* dirumah sakit dimulai dalam dari tahap penetapan misi yang harus ditentukan untuk mencapai derajat atau tingkat tertentu maupun posisi persaingan kepemimpinan, misi rumah sakit berusaha untuk mencapai *survival and growth*. Lebih lanjut dikatakan proses penentuan SWOTmerupakan bagian dari proses untuk menemukan alternatif-alternatif strategis yang tepat.

Formula strategis rumah sakit yang akan dipilih tergantung pada hasil analisa *SWOT*, tahap berikutnya yang harus diperhatikan dalam manajemen strategis rumah sakit adalah strategis program yang merupakan suatu strategis bisnis dari program tindakan yang terkoordinasi baik yang ditujukan untuk mengamankan *competitive advantage* yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Dan dinyatakan dalam 2 (dua) tingkat spesifikasi yang berbeda yaitu: *Board action* program yang meliputi beberapa tahun dan *spesific action* program yang meliputi beberapa bulan atau rata-rata jangka waktu 1 (satu) tahun.

Perdosri White Book Kedokteran Fisik Dan Rehabilitasi tahun 2012 hal 31 mendefinisikan pelayanan Rehabilitasi Medik adalah suatu proses yang bertujuan mengoptimalkan kemampuan individu untuk mempertahankan dan mencapai tingkat fungsi fisik, mental, emosional, sosial dan spiritual untuk mendapatkan kualitas hidup yang lebih baik. Tujuan tersebut harus diupayakan bersama sehingga layanan medis tidak berhenti sebatas gejala penyakit berkurang atau hilang.

Permenkes No. 378/Menkes/SK/IV/2008 bahwa rumah sakit sebagai layanan kesehatan yang mempunyai fungsi rujukan harus menyediakan pelayanan yang bermutu, tidak terkecuali bagi mereka yang memiliki gangguan fungsional sehingga rumah sakit perlu menyediakan pelayanan Rehabilitasi Medik.

Pelayanan Rehabilitasi Medik yang kompherensif mulai dari promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif



**Konsep manajemen terapi yang menyeluruh**

**Kedokteran Fisik dan Rehabilitasi 2012 ; 32**

Strategi pelayanan Rehabilitasi Medik secara menyeluruh (*compherensive*) memberikan gambaran suatu proses pelayanan yang meliputi, fisik, mental emosional, sosial dan spiritual memberikan gambaran bahwa pelayanan Rehabilitasi Medik dilakukan oleh banyak profesi yang berkaitan dalam proses pelayanan rumah sakit, dari penjelasan ini memberikan gambaran bahwa proses pelayanan ini membutuhkan suatu perencanaan yang matang yang merupakan terjemahan dari strategi besar rumah sakit.

**Hubungan Pelayanan dalam Rehabilitasi Medik**

**Kedokteran Fisik dan Rehabilitasi 2012; 46**

Penjelasan dari hubungan pelayanan alur pelayanan Rehabilitasi Medik yang tersebut menggambarkan bahwa pelayanan tersebut berkaitan dengan banyak proses pelayanan, sehingga perlu melakukan analisa yang mendalam untuk menemukan strategi yang tepat dalam upaya peningkatan kinerja baik untuk rumah sakit ataupun pekerjaan yang harus segera dilayani.

**Eksternal Analysis Audit**

Strategi menghubungkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungannya. Analisis faktor eksternal merupakan salah satu faktor yang utama dalam merumuskan proses perumusan strategi,

Tujuan dari tahap ini adalah mengidentifikasikan adalah melakukan identifikasi terhadap peluang yang bermanfaat bagi rumah sakit untuk menghadapi ancaman yang akan terjadi, sehingga proses penyusunan rencana strategis dapat mempertimbangkan langkah-langkah yang tepat untuk meraih peluang yang ada atau menghadapi ancaman yang akan terjadi.

Fred David 2011;62 menyebutkan ada 5 faktor yang kunci yang perlu dianalisa yakni:

* 1. Faktor Ekonomi
  2. Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan
  3. Faktor Pemerintah dan Politik
  4. Faktor Perkembangan Ilmu dan teknologi
  5. Faktor Kompetisi

Kelima faktor tersebut mempengaruhi peluang dan ancaman bagi sebuah rumah sakit ataupun lebih kecil lagi yakni pelayanan dalam satu bagian di rumah sakit yang berdampak langsung seperti hal-hal sebagai berikut: Kompetitor, Supplier, Distributor, Kreditor, Pelanggan, Karyawan, Masyarakat, Serikat Pekerja, Pemerintah dengan berbagai kebijakan atau regulasi, Asosiasi pedagang, Kelompok khusus, Produk , Pelanggan, Pasar dan Lingkungan disekitarnya.

**Internal Analysis Audit**

Seperti yang telah di utarakan proses perumusan strategis yang dijalankan dimulai dari pengkajian lingkungan eksternal ataupun lingkungan internal. Lingkungan internal perusahaan menjadi dasar bagi manajemen dalam menentukan strategis yang dipilih. Hasil dari analisis pengkajian tersebut akan memberikan masukan untuk analisa pengkajian pemilihan opsi bagi penetapan keputusan strategis, tentu dalam kaitannya dengan mempertimbangkan arahan dari visi, misi, tujuan dan nilai ataupun budaya organisasi.

Tujuan dari pengkajian analisa lingkungan internal ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari rumah sakit atau khususnya bagian Rehabilitasi Medik yang setelah dikombinasikan dengan kajian strategis lingkungan eksternal dapat menghasilkan suatu keputusan strategis yang tepat untuk memenangkan persaingan.

Pada tahap ini perusahaan melakukan survey terhadap rantai nilai perusahaan yang mencakup survei terhadap infrastruktur perusahaan, sumber daya manusia, pengembangan teknologi, proses pengadaan, manajemen operasi, aktivitas pemasaran, aktivitas pelayanan terhadap pelanggan

**Rancangan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut**



**Kerangka Pemikiran Perancangan strategis bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup Bandung : sumber data diolah.**

**Proposisi Penelitian**

proposisi penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan bagian Rehabilitasi Medik saat ini ini sudah ada namun belum berjalan secara optimal.
2. Kinerja pelayanan bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup belum mencapai hasil yang diharapkan.
3. Kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan pelayanan bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup diminimalkan.
4. Rencana strategis bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup dapat menghasilkan kinerja pelayanan.

**Model Penelitian**

Penelitian dengan pendekatan kualitatif ini dilakukan karena pada penelitian kualitatif ini peneliti mengenal baik objek yang diteliti, peneliti mengenal dengan baik para nara sumber yang dilakukan diskusi atau wawancara, penelitian dilakukan dengan cara pengumpulan data *participant observation* dan dilakukan wawancara yang lebih mendalam.

Penelitian kualitatif ini memandang realita sosial sebagai sesuatu yang utuh, kompleks dan dinamis serta mempunyai hubungan gejala bersifat interaktif (resiprokal). Proses perancangan strategis memandang identitas bisnis sebagai suatu proses bisnis yang berada dalam lingkungan industri yang kompetitif dengan segala macam persoalan yang memerlukan proses pengelolaan manajemen secara kompherensif. Rumah sakit sebagai entitas ekonomi yang ingin tumbuh dan berkembang perlu melakukan proses perancangan manajemen melalui sebuah kajian ilmiah yang terpola, sehingga proses pengelolaan manajemen dapat dilakukan secara terarah melalui tahap-tahap perancangan strategis

Tabel 3.1 dilanjutkan

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Rumusan Masalah | Parameter | Indikator | Sumber Data | Teknik Pengumpulan Data | Informan |
| 1 | Pelaksanaan Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup | Program Kerja Bagian Rehabilitasi Medik | Pencapaian Target kinerja Rehabilitasi Medik | Rencana kerja dan anggaran rumah sakit | Studi dokumen, wawancara mendalam observasi secara langsung | Wakil DirekturMedis |
| 2 | Kinerja pelayanan Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup | Kinerja keuangan | Target pertumbuhan keuangan | Laporan Kinerja non keuangan rumah sakit | Studi dokumen  wawancara yang mendalam observasi secara langsung | Wakil DirekturUmum |
| Kinerja Pelayanan Non keuangan | Target pelayanan non keuangan | Laporan tahunan rumah sakit | Studi dokumen | Wakil Direktur Medis |
| 3 | Kendala-kendala yang dihadapi Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup | Pengembangan Investasi | Investasi yang tepat guna | Rencana kerja Anggaran tahunan rumah sakit | Wawancara mendalam dan observasi, Studi dokumen | Wakil Direktur Umum |
|  | Pengembangan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tinggi | Pelatihan dan pengembangan tenaga sumber daya manusia | Rencana kerja Anggaran tahunan rumah sakit | Wawancara mendalam dan observasi | Wakil Direktur Umum dan SDM Rehab medik |
| 4 | Rencana Strategis Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup | Positioning analisis strategis | *SWOT* Rehabilitasi medik | Data Primer | Wawancara mendalam dan observasi | Direktur  & Bagian pengembangan rumah sakit |

**Sistimatika dan Prosedur Penelitian**

Secara operasional prosedur penelitian yang dilakukan dapat di lihat dalam gambar desain sebagai berikut:



**Desain Skema Penelitian**

**Hasil Penelitian**

Dengan metode penelitian berdasarkan wawancana yang mendalam dengan bagina terkait dan observasi langsung ditemukan faktor kekuatan yang diperoleh dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Membangun budaya organisasi
2. Untuk menterjemakan semangat pendiri rumah sakit yang kalau diterjemahkan secara harafiah sangat religi maka manajemen menterjemahkan dalam isi Misi Operasional
3. Peningkatan tenaga sumber daya manusia baik peningkatan kualitas pelayanan melalui pelatihan – pelatihan untuk meningkatan kompentsi karyawan.
4. Peningkatan investasi dengan tetap mempertimbangkan tingkat pengembalian investasi dalam jangka waktu tertentu.
5. Memperbaiki hal-hal yang selama ini menjadi keluhan pasien ini berhubungan dengan kendala-kendala seperti lingkungan parkir, lingkungan ruang tunggu pasien lebih nyaman
6. Rencana perluasan lahan / pelayanan rehabilitasi medik untuk kenyamanan pasien
7. Rehabilitasi medik memiliki potensi pasar yang perlu dikembangakan.
8. Pasien rehabilitasi medik adalah pasien dengan tingkat perawatan yang rutin dengan durasi sampai 3 – 6 bulan ini memberikan peluang kepastian akan kunjungan tetap dan tentu saja berdampak pada kepastian pendapatan
9. Komitmen kerja keras bagian rehabilitasi medik yang cukup tingi sehingga menjadi kasalisator untuk bagian lainnya
10. Hal yang cukup menarik juga bahwa kebijakan tarif rumah sakit dengan tarif BPJS sesui dengan tarif rumah sakit saat ini sehingga pasien tidak perlu lagi mengeluaran selisih biaya pengobatan/perawatan.
11. Proses edukasi melalui kerja sama dengan media informasi radio, edukasi melalui fasilitas klub-klub kesehatan
12. Kekuatan Pemasaran termasuk mengajak semua karyawan menjadi marketing rumah sakit

Selain kekuatan yang didapat dalam hasil wawancara dengan bagian terkait diperoleh juga faktor-faktor kelemahan sebagai berikut:

1. Proses penetapan bagian rehabilitas medik sebagi *center of excellent* secara umum memang belum diikuti dengan perumusan strategis yang *comprehensive*
2. Akses masuk ke dalam lingkungan rumah sakit menjadi hal yang sangat kompleks dan ini menjadi hal yang paling sulit dikendalikan
3. Ketersediaan sistem informasi rumah sakit yang sampai saat ini masih dalam proses pengembangan dan sudah cukup lamah prosesnya.
4. Penataan lingkungan disekitar rumah sakit juga menjadi suatu yang cukup sulit hal ini berkaitan dengan lingkungan rumah sakit yang bergabung dengan tempat pelayanan umum lainnya termasuk pada jam (jam masuk sekolah) tertentu seperti tempat parkir.
5. Keterbatasan lahan pengembangan rumah sakit juga menjadi kendala dalam pengembangan rumah sakit.

**Pembahasan Penelitian**

Berdasarkan audit terhadap faktor eksternal dan internal yang mempengarui proses lingkungan usaha rumah sakit, maka dalam rangka perumusan tujuan dan pemilihan strategis yang tepat untuk meningkatkan kinerja rumah sakit khususnya pada bagian rehabilitasi medik sesuai dengan harapan yang ditargetkan oleh rencana strategis rumah sakit bahwa dalam 5 (lima) tahun kedepan manajemen telah menetapkan bagian rehabilitasi medik sebagai center of exellen maka akan dilakukan proses perumusan strategis melalui analisa *SWOT*.

Analisa *SWOT* digunakan untuk menjaring presepsi dan penilaian yang diperoleh melalui informasi – informasi eksternal yang diperoleh melalui literatur dan studi pustaka serta hasil dari wawancara dari bagian –bagian terkait serta hasil dari observasi yang mandalam oleh penulis.

Setelah di peroleh beberapa alternatif maka dilakukan pemilihan prioritas berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Penentuan prioritas ini dipandang perlu dilakukan dengan alasan bahwa untuk mengimplementasikan seluruh strategis yang telah diperoleh melalui analisa *SWOT*.

Tahap-tahap dibawah ini akan dilakukan proses pemilihan srategis baik melalui faktor – faktor Eksternal maupun faktor internal.

**Analisa Audit Internal**

Analisis data terhadap faktor internal rumah sakit diperoleh melalui data-data literatur pustaka rumah sakit dan hasil wawancara yang mendalam serta observasi secara langsung maka diperoleh kekuatan dan kelemahan bagi rumah sakit Santo Yusup melalui *Consencus Decission Making Group* (CDMG) ditentukan bobot dan rating untuk masing-masing faktor kunci untuk mendapatkan nilai skore IFE. Hasil evaluasi dengan menggunakan matirks IFE sebagai berikut:

**Faktor – faktor Kekuatan**

* Visi, Misi, Tujuan Organsiasi
* Pertumbuhan keuangan yang baik, selama 3 ( tiga) tahun terakir, kinerja keuangan rumah sakit menunjukan peningkatan yang sangat baik
* Penigkatan kinerja Pelayanan rumah sakit.
* Dukungan Manajemen terhadap penetapan bagian rehabilitasi medik sebagai *center of excellent* dalam 5 (lima) tahun kedepan
* Tenaga Sumber Daya Manusia: Perencanaan terhadap peningkatan kualitas SDM
* Kebijakan Investasi: dukungan terhadap rencana kelengkapan investasi oleh manajemen.

**Faktor- faktor Kelemahan.**

* Perencanaan strategis: Penetapan rehabilitasi medik sebagai *center of excellent* tidak dikuti dengan perumusan stategis pengembangannya
* Sistem imbal jasa bagi terapis yang belum maksimal dalam memberikan penghargaan terhadap tenaga-tenaga terapis
* Kurangnya proses pemasaran untuk melakukan promosi terhadap pelayanan rehabilitasi medik
* Ketergantungan terhadap pasien BPJS yang sangat tinggi hal ini dirasa sangat bergantung kepada program pemerintah sehingga bila sewaktu-waktu terjadi perubahan kebijakan nasional maka akan sangat mengganggu.
* Fasilitas umum, Parkir, ruang tunggu yang tidak nyaman

***InternalFactor Evaluation ( IFE) Matrix***

Faktor kunci yang telah ditentukan dalam proses indetifikasi audit intenal digunakan untuk tahap pemilihan strategis,tahap selanjutnya sebelum melakukan pemilihan strategis ditentukan faktor –faktor kunci dengan menggnakan IFE mariks. Seluruh kompenen dalam SDMG akan ditentukan rating dari masing-masing komponen sehingga mendapatkan nilai skor IFE. Penentuan IFE matriks mencakup penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan yang diperoleh melalui hasil wawancara yang mendalam dan obserfasi secara langsung pada rumah sakit Santo Yusup Bandung umumnya dan bagian rehabilitasi medis khususnya. Hasil penentuan IFE matriks akan dilihat pada tabel dibawah ini.

**Internal Faktor Evaluatian (IFE) Matriks**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Faktor Internal** | **Bobot** | **Rating** | **BxR** |
| **A** | **Kekuatan** |  |  |  |
| 1 | Visi, Misi, Tujuan Organsiasi | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 2 | Pertumbuhan keuangan yang baik | 0,13 | 4 | 0,52 |
| 3 | Peningkatan kinerja Pelayanan rumah sakit. | 0,11 | 4 | 0,44 |
| 4 | Dukungan Manajemen | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 5 | Pasar Potensial | 0,10 | 2 | 0,2 |
| 6 | Kebijakan Investasi: | 0,08 | 3 | 0,24 |
|  | Total | 0,66 |  | 2,24 |
| **B** | **Kelemahan** |  |  |  |
| 1 | Tidak ada perencanaan strategis | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 2 | Sistem imbal jasa bagi terapis | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 3 | Lemahnya pemasaran rumah sakit | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 4 | Ketergantungan terhadap pasien BPJS | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 5 | Fasilitas umum, Parkir, ruang tunggu yang tidak nyaman | 0,06 | 1 | 0,06 |
|  | **Total** | **0,34** |  | **0,72** |
|  | **Total Faktor Kekuatan dan Kelemehan** | **1,00** |  | **2,96** |

Sumber data diolah

Keterangan

Kekuatan

Skala 4 : Merupakan kekuatan berskala besar

Skala 3 : Merupakan kekuatan berskala sedang

Skala2 : Merupakan kekuatan berskala kecil

Skala1 : Merupakan kekuatan berskala sangat kecil

Kelemehan:

Skala2 : Merupakan kelemahan berskala besar

Skala1 : Merupakan kelemahan berskalakecil

***Eksternal Factor Evaluation ( EFE) Matrix***

Faktor kunci yang telah ditentukan kemudian dievaluasi dengan menggunakan Matriks EFE. Seluruh komponen dalam*Consencus Decission Making Group* (CDMG) ditentukan bobot dan rating untuk masing-masing faktor kunci untuk mendapatkan nilai skore EFE. Hasil evaluasi dengan menggunakan matirks EFE dapat dilihat pada tabel 4. 21 sebagai berikut:

**Eksternal factor Evaluastion( EFE) Matrix**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| NO | FAKTOR EKSTERNAL | BOBOT | RATING | B X R |
| A | PELUANG |  |  |  |
| 1 | Meningkatnya Jumlah pelanggan | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 2 | Letak Geografis rumah sakit | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 3 | Pertumbuhanekonomi yang meningkat | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 4 | Kebijakan pelayanan pasien JKN | 0,25 | 4 | 1,00 |
| 5 | Sumber Pasien Masuk | 0,05 | 2 | 0,10 |
|  | Total |  |  | 2,20 |
| B | ANCAMAN | BOBOT | RATING | B X R |
| 1 | Pesaing lama dan pendatang baru | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 2 | Pelayanan Subtitusi | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3 | Kesadaran hukum | 0,05 | 3 | 0,15 |
|  | Total |  |  | 0,70 |
|  | Total faktor peluang dan ancaman | 1,00 |  | 2,90 |

Keterangan:

Peluang

Skala 4 = Merupakan peluang berskala besar

Skala 3 = Merupakan peluang sedang

Skala 2 = Merupakan Peluang kecil

Ancama:

Skala 4 = Merupakan ancaman skala besar

Skala 3 = Merupakan ancaman skala sedang

Skala 1 = Merupakan ancaman skala kecil

**Matriks *SWOT***

Proses analisa matriks *SWOT* dalam proses perencanaan srategis dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang diperoleh melalui analisa faktor-faktor ekstenal dan mengetahui keunggulan dan kelemahan yang diketahui melalui proses identifikasi proses internal.

**Matriks *SWOT***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | STRENGTH – S | WEAKNESSES - W |
| 1. Kualitas SDM 2. Kelengkapan fasilitas/pelayanankesehatan 3. Kualitas Pelayanan 4. Kondisi keuangan yang sehat 5. Tersedianya fasilitas pendukung pelkes. dan kebutuhan pasien 6. Kerjasama dengan pemasok | 1. Kepercayaan dari masyarakat 2. Manajemen SDM 3. Manajemen remunirasi 4. Usaha pemasaran 5. Penataan lingkungan RS |
| OPPORTUNITIES – O | SO – STRATEGI | WO - STRATEGI |
| 1. Letak Geografis yang strategis 2. Citra RS 3. Teknologi 4. Kerjasama pelkes dgn perusahaan/asuransi 5. Pasar Potensial 6. Tingkat kesadaran akan kesehatan dan gaya hidup sehat 7. Perilaku pengguna jasa yang emotional dan interaktif | 1. Meningkatkan upaya pemasaran 2. Meningkatkan kualitas pelayanan (S1,S2,S3,S3,S6 - O4,O5,O6,) 3. Melakukan inovasi produk (S5 - O3,O5,O6) 4. Pemilihan teknologi yang selektif (S5 - O3) | 1. Meningkatkan citra RS (W1 - O2) 2. Mengembangkan sistem informasi 3. Mengembangkan sistem dan prosedur pel. (W2 - O2,O3,O6) 4. Peningkatan manajemen pemasaran (W4 - O2,O4,O5) 5. Penataan kembali lingkungan RS (W5-O5) |
| THREATS – T | ST – STRATEGI | WT - STRATEGI |
| 1. Ketersediaan SDM (Dokter spesialis, perawat, bidan) 2. Pesaing lama & pendatang baru 3. Produk/jasa substitusi 4. Kesadaran Hukum | 1. Peningkatan manajemen SDM 2. Peningkatan kualitas pelayanan -(S1,S2,S3,S4,S6 - T2,T3) 3. Membangun *entry barrier* (S5 - T2,T3) | 1. Meningkatkan citra RS (W1 - T2,T3) 2. Perbaikan sistem remunerasi kerja (W3 - T1) 3. Peningkatan manajemen pemasaran (W6 - T2,T3) 4. Sosialisasi aspek hukum (W4 - T4) |

Sumber data diolah

Matrik *SWOT* disajikan untuk menemukan dan merumuskan alternatif strategis yang dapat di pilih, sehingga dengan analisis terhadap faktor-faktor kekuatan, kelemahan, anacaman dan peluang didapat alaternatif srategis.

Berdasarkan pemetaan terhadap matriks *SWOT* diatas diperoleh alternatif strategis seperti dibawah ini:

**Pemilihan alternative strategis**

|  |  |
| --- | --- |
| SO – STRATEGI | WO – STRATEGI |
| 1. Meningkatkan upaya pemasaran 2. Meningkatkan kualitas pelayanan 3. Melakukan inovasi produk 4. Pemilihan teknologi yang selektif | 1. Meningkatkan citra RS : Visi, Misi 2. Mengembangkan sistem informasi 3. Mengembangkan sistem dan prosedur pelayanan 4. Peningkatan manajemen pemasaran 5. Penataan lingkungan RS |
| ST – STRATEGI | WT – STRATEGI |
| 1. Peningkatan manajemen SDM 2. Peningkatan kualitas pelayanan 3. Membangun *entry barrier* | 1. Meningkatkan citra RS, Visi Misi 2. Perbaikan sistem remunerasi 3. Kerja sama dengan institusi 4. Peningkatan manajemen pemasaran 5. Sosialisasi aspek hukum |

Sumber data diolah

Dari berbagai strategis yang termasuk dalam maping strategis dibawah ini dapat dipilih salah satu strategis yang dianggap sesuai dengan rumah sakit SantoYusup khususnya bagian rehabiitasi medik sebagai berikut:

1. Strategis Pengembangan pasar: dapat dilakukan dengan memahami kebutuhan konsumen atas produk-poduk yang dihasilkan dalam hal ini pemasaran produk yang saat ini dimiliki oleh organisasi dengan memperluas pangsa pasar dan sekaligus mempertahankan pasar yang ada.
2. Strategis Pengembangan Produk: Strategis ini dipilih oleh perusahaan dalam rangka melakukan modifikasi terhadap produk yang dihasilkan saat ini dan melakukan penciptaan atau pengembangan produk baru.Strategis ini dipilih dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara maksimal.
3. Strategis Penetrasi Pasar: Strategis ini dilakukan dengan memaksimalkan semua potensi sumber daya yang ada untuk memperluas pangsa pasar sehingga cakupan pasar yang dimiliki oleh perusahaan semakin luas.
4. Strategis Pertumbuha konglomerasi: Strategis ini dilakukan untuk dilakukan dengan diversifikasi konglomerasi, hal yang dilakukan dalam strategis ini dengan melakukan investasi terencana dengan mempertimbangkan pertumbuhan usaha yang akan diperoleh dengan kebijakan investasi yang tepat guna. Strategis ini juga dapat dilakukan dengan memaksimalkan jaringan kerbersamaan dengan menciptakan kerjasama dengan pihak-pihak terkait yang memiliki ikatan emosinal atas kepentingan berasama yang saling menguntungakan.
5. Strategis Integrasi horizontal: Stratgis yang dapat dipilih dalam dalam strategis integrasi horizontal yaitu melakukan pengembangan usaha dalam jangka panjang dengan memaksimalkan fasilitas pelayanan dalam satu unit bisnis yang berhubungan, khusus untuk rumah sakit strategis ini dapat dipilih dengan melengkapi fasilitas pelayanan dan sumber daya yang ada termasuk kelengkapan fasilitas pelayanan secara holistic.

Berdasarkan uraian diatas maka di dapat pemilihan strategis dalam upaya peningkatan hasil kinerja pelayan rumah Sakit Santo Yusup pada umumnya ataupun bagian rehabilitasi medik khususnya, yaitu strategi **Integrasi horizontal**, pemilihan strategis berdasarkan beberapa kriteria rumusan strategis yaitu : pengembangan usaha dalam jangka panjang dengan memaksimalkan fasilitas pelayanan dalam satu unit bisnis yang berhubungan.

Dalam penelitian ini penulis merumuskan beberapa alternatif pemilihan strategis sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan
2. Melakukan inovasi produk
3. Meningkatkan citra RS khususnya bagian rehabilitsi Medik
4. Mengembangkan sistem informasi
5. Mengembangkan sistem dan prosedur pelayanan (*Continuous Improvement*)
6. Penataan kembali ruangan dan lingkungan RS
7. Peningkatan manajemen SDM
8. Membangun *entry barrier*
9. Sosialisasi aspek hukum
10. Pemilihan teknologi yang selektif

**Hasil dan Penetapan Perancangan Strategis Rehabilitasi Medis.**

Strategis yang dapat dipilih dari hasil analisa *SWOT* yang dilakukan dalam pembahasan diatas dapat dipilih alternatif strategis untuk mencapai Visi, Misi, dan tujuan Operasional bagian Rehablitasi Medis Rumah Sakit Santo Yusup Bandung.

1. Meningkatkan upaya pemasaran
2. Meningkatkan kualitas pelayanan
3. Melakukan inovasi produk
4. Mengembangkan sistem dan prosedur pelayanan (*Continuous Improvement*)
5. Penataan kembali ruangan dan lingkungan RS
6. Peningkatan tenaga SDM
7. Investasi teknologi yang selektif

**Peta proses perencanan strategis bagian Rehabilitasi Medis dalam 5 (lima) tahun kedepan**

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka didapat road map perencanaaan strategis bagian rehabilitasi medis yangakan dicapai dalam 5 (lima) tahun yang akan datang, Road map ini disajikan untuk membantu manajemen dalam melakukan proses perancangan perencanaan anggaran tahunan rumah sakit dan khususnya bagian rehabilitasi medik dimana proses evaluasi terhadap pencapaian kinerja akan lebih terarah.

Kaitannya dengan penelitian ini merupakan hasil yang didapat setelah melakukan berbagai kajian dari kekuatan dan kelemahan yang diperoleh melalui faktor-faktor intenal ataupun peluang dan ancaman yang didapat melalui kajian faktor-faktor eksternal.

**Road Map bagian rehabilitasi medis dalam 5(lima) tahun kedepan**

Tabel 4.28 dilanjutkan

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NO | | SASARAN STRATEGIK | UKURAN HASIL | PENGUKURAN | TARGET ROAD MAP | | | | | |
| THN 2016 | THN 2017 | THN 2018 | THN 2019 | | THN 2020 |
| 1 | | Pertumbuhan Kinerja Keuangan | Produktivitas (ROI) | Pertumbuhan SHU yang konsiten dengan tingkat porsentasi diatas 10% | Naik 10% dr thn 2015 | Naik 12% dr thn 2016 | Naik 15% dr thn 2017 | Naik 17% dr thn 2018 | | Naik 20% dr thn 2019 |
| 2 | | Meningkatnya komitmen karyawan | Indeks kepuasan karyawan | Indeks survey kepuasan karyawan, diukur tiap 6 bulan dan kumulatif 1 tahun | 100% | 100% | 100% | 100% | | 100% |
| 3 | | Tata Kelola organisasi yang baik | Indeks kepuasan karyawan terhadap Manajemen | Indeks survey kepuasan karyawan terhadap manajemen, dikur tiap 6 bulan dan kumulatif 1 tahun | 75% | 80% | 85% | 90% | | 95% |
| 4 | | Berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi | Sistem informasi yang terintegrasi | Setiap bagian dapat mengakses semua data sesuai otorisasi | Pembuatan  IT | Evaluasi  Implementasi IT | Implementasi 100% | Terintegrasi 100% | | Terintegrasi 100% |
| 5 | Pengembangan produk/layanan | | Jumlah produk & modifikasi produk lama | Jumlah produk baru yang dihasilkan | Hydrotherapi, | Tumbuh kembang anak | Cardiorespirasi | | Fasilitas pelayanan Geriatri | *Center of excellent* tercapai |
| 6 | Investasi Tepat guna | | Kelengkapan Fasilitas Peralatan | Fasilitas Pelayanan dilengkapi dengan peralatan yang memadai | Kolam hydrotherapi | Fasilitas tumbuh kembang anak | Fasilitas Jantung dan paru | | Fasilitas untuk Geratri dan memori | Fasiitas siap sebagai *center of excellent* |
| 7 | Tersedian Tenaga Sumber Daya Manusia | | Tersedian tenaga SDM sesuai kebutuhan | Rekruitmen SDM, Pengembangan, pelatihan tenaga trampil | Dokter Sp. Tenagahdrotherapi | SDM tumbuh Kembang | SDM Jantung Paru | | Tenaga SDM Geriatri | Tersedia Tenaga terampil |
| 8 | Program Pemasaran | | Pengenalan Produk Baru | Pertumbuhan jumlah pasien baru meningkat 10% tiap tahun | Pemasaran terhadap layanan hydrotherapy | Pemasaran Layanan tumbuh kembang | Pemasaran terhadap fasilitas | | Pemasaran terhadap layanan geriatri | Konsisten pasien diukur dengan survey. |
| 9 | Pengelolaan pengguna jasa | | *Brand awareness* | Indeks hasil survei terhadap produk/layanan RSY diukur tiap 6 bulan dan kumulatif 1 tahun | 80% | 85% | 89% | | 92% | 95% |

Sumber data diolah.

Proses perancangan strategis rehabilitasi medik pada rumah sakit Santo Yusup Bandung dalam penelitian ini telah menghasilkan road map yang merupakan acuhan dari perancangan perencanaan strategis sehingga memberikan panduan bagi setiap bagian yang terlibat dalam proses penetapan bagian rehabilitasi medik sebagai salah satu *center of excellent* dalam 5 (lima) tahun kedepan.

**Kesimpulan.**

Kesimpulan yang yang akan di sajikan dalam penelitian ini berkaitan dengan rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Berikut adalah beberapa kesimpulan sebagai hasil dari analisis data dan pengamatan penelitian berdasarkan wawancara, studi literatur dan observasi yang dilapangan.

1. Pelaksananan rehabilitasi medik rumah saki Santo Yusup Bandung, oleh Manajemen ditetapkan sebagai *center of excellent* namun dalam pelaksanaannya tidak diikuti dengan perencanaan srategis yang baik, tergambar dari penetapan dan perencanaan anggaran tahunan. Ini sesuai dengan proporsi penelitian dimana kinerja pelayanan bagian rehabilitasi medik rumah sakit Santo Yusup sudah ada tetapi belum berjalan optimal
2. Bagian Rehabilitasi medik rumah sakit Santo Yusup Bandung, merupakan salah satu bagian dari pelayanan medis rumah sakit yang kinerja pelayanannya bagian rehabilitasi medik tahun 2014 dibandingkan dengan tahun 2013 mengalami pertumbuhan sebesar 34% namun pada tahun 2015 mengalami penurunan kinerja sebanyak 3% dibandingkan dengan tahun 2014, hal ini sesuai dengan proporsi penelitian dimana kinerja pelayanan rehabilitasi medik belum menghasilkan hasl yang optimal
3. Kendala yang dihadapi oleh bagian rehabilitasi medik rumah sakit SantoYusup Bahwa dalam kaitannya dengan penetapan sebagai salah satu c*enter of excellent* dalam 5 (lima ) tahun kedepan tidak disertai perencancangan perencanaan stratgis, sehingga ini sesuai dengan proporsi penelitian dimana kendala dapat diminimalkan bila adanya perencanaan strategis yang baik.
4. Rencana stratgis bagian Rehabilitasi medis bandung diperoleh melaui kajian faktor-faktor internal dan eksternal, yang diperoleh nilai dari analisis faktor eksternal antara peluang dan ancaman diperoleh hasil Hasil dari proses perhitungan rating dan skor terhadap faktor eketernal dan faktor internal antara faktor kekuatan dan kelemahan terhadap faktor peluang dan ancaman diperoleh unsur kekuatan : 2.74 terhadap kelemahan 0, 72 , sedangkan hasil perhitungan antara peluang dan ancaman diperoleh skor 2,20 untuk peluang dan ancaman 0,70 dan dari hasil analisis SWOT faktor internal antara menunjukan kekuatan lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan analisis faktor eksternal dimana peluang lebih unggul bila dibandingkan dengan ancaman maka positioning perusahaan tersebut berada pada kuadran 1 (satu) dengan dan alternatif strategis yang dipilih adalah : integrasi horizontal dengan pemilihan alternatif ini maka inisiasi strategis yang dapat dipilih adalah: Meningkatkan upaya pemasaran, Meningkatkan kualitas pelayanan, Melakukan inovasi produk, Mengembangkan sistem dan prosedur pelayanan (*Continuous Improvement*), Penataan kembali ruangan dan lingkungan RS, Peningkatan tenaga SDM Investasi teknologi yang selektif.

**Saran - Saran**

Penulis memberikan saran atas hasil yang diperoleh dalam penelitian sehingga dapat memberikan masukan yang berarti bagi bagian-bagian terkait sebagai berikut.

1. Bagi manajemen rumah sakit penulis memberikan saran, pelaksanaan penetapan rehabilitasi medik sebagai *center of excellent* perlu disertai dengan perencanaan strategis bagian yang dirancang untuk dijadikan sebagai *center of excellent.* Hal ini penting sebagai pegangan arah atau sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dan akan digunakan sebagai salah satu alat dalam proses pembuatan rencana kerja anggaran.
2. Dalam kaitannya dengan hasil penelitian dimana kinerja pelayanan belum optimal maka penulis menyarankan agar proses evaluasi dan perbaikan berkelanjutan perlu dilakukan, dan dilakukan secara sistematis melalui proses perencanaan anggaran yang mana anggaran tersebut dibuat berdasarkan perencanaan strategis sehingga lebih memudahkan manajemen dalam melakukan proses evaluasi pencapaian realisasi rencana kerja anggaran termasuk saran dan tindak lanjut perbaikan atau *continuous improvement*.
3. Terkait dengan kendala yang dihadapi oleh manajemen rumah sakit Santo Yusup dimana penetapan *center of excellent* tidak disertai dengan perencanaan strategis maka untuk kedepannya penulis menyarankan sebelum dilakukan penetepan *center of excellent* salah satu bagian maka perlu diserta dengan strategis yang akan diguanakan sehingga proses : *Planning, Organization, Actuating dan Controling*  (POAC) sebagai mana fungsi manajemen dapat berjalan dengan baik
4. Dari hasil penelitian ini maka penulis menyarankan strategis yang dipilih oleh manajemen rumah sakit Santo Yusup dalam upaya meningkatkan hasil kinerja adalah : integrasi horizontal dengan pemilihan alternatif ini maka inisiasi strategis yang dapat dipilih adalah: Meningkatkan upaya pemasaran, Meningkatkan kualitas pelayanan, Melakukan inovasi produk, Mengembangkan sistem dan prosedur pelayanan (*Continuous Improvement*), Penataan kembali ruangan dan lingkungan RS, Peningkatan tenaga SDM, Investasi teknologi yang selektif

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Alexander S Preker, Martin Mc Andrew Mitchell, Suwit Wibulpolprasert, 2006, *Strategic management of Clinnical Service in: Disease Control Priorities in Developing Countries 2* nd ED, Chapter 73, Washinton (DC) World Bank :2006. ISBN – 10 : 0-8213-6179-1 Copy 2006, The International Bank for reconstruction and Development/The World Bank Group

Ame A. Kaissi, 2008 *Strategic planning pproscesses and hospital Financial performance,* Journal of Healtcare management 53: 3 May/June

AB Susanto, 2014, *Manajemen strategic komprehensif,* Penerbit Erlangga Jakarta

Agastya & Muhammad Arifa’i, 2010, *unit cost* dan tarif Rumah sakit UGM.

Agus Sartono, 2008. *Manajemen keuangan teori, dan aplikasi*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

David Hunger, Thomas L. Hheelen. *Essential of strategic managemen*, book review by Asik Kathwala HR Folks International

Danny Wijaya, 2012, Perancangan Formulasi Strategik Rumah Sakit Siloam Lippo Cikarang, Tesis Universitas Pasundan

David Fred, 2011, *Strategic Management, : Concept and Cases.* 13th Ed Pearson Education inc, prentice Hall. New Jersey.

Freddy Rangkuti, 2011 *SWOT Balanced scorecard, eknik menyusun strategis korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan risiko* Penerbit Percetakan Garamedia, Jakarta

Freddy Rangkuti, 2014, *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis, cara perhitungan bobot, rating, dan OCAI*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Gantasala V Prabhakar, Padmakumar Ram, 2011, *Sanaya human capital –strategic planning and human capital case study.* International journal of business and social science Vo. 2 5: ( Special issue)

Henny Indriani, 2014, *Kajian Rencana Strategik Bisnis dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan*, Tesis Universitas Pasundan

Indra Bastian *Akuntansi kesehatan* penerbit Erlangga 2006.

Ismail Solihin, 2012, *Manajemen strategic* Penerbit Erlangga, Jakarta

Jones GR and George JM. *Evolution of Managemen theory from contemporary managemen* 5th Ed Mc Graw Hill

Kedokteran Fisik dan Rehabilitasi, 2012, *White Book, Perkumpulan dokter spesialis rehabilitasi Medik,* Perdosri Indonesia. Penerbit Percetakan PT Batu Merah Jakarta.

Muhammad Burhan Bungin, 2007  *Penelitian kualitatif* Penerbit Kencana Prenada Media Group Jakarta

Pedoman tata laksana survei akreditasi rumah sakit Edisi Ke 3 tahun 2014 Penyusun Tim Akreditasi Rumah Sakit

Sojan Assauri, 2013, *Strategic managemen Sustainable Competitive Advantages* Penerbit PT Rajagrafindo Persada Jakarta

Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Kuantitaif, kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta Cetakan 13 Bandung

Suparto Adikoesoemo, 2012, Manajemen rumah sakit*,*  Penerbit PT Pustaka Sinar Harapan Jakarta

Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, 2014, *Manajemen Strategij dan Pengambilan keputusan Korporasi,* Penerbit Bumi Aksara Jakarta

Riduawan. 2011 *Skala pengukuran variabel – variabel penelitian* penerbit Alfabeta

Trisnantoro, 2005, *Aspek strategis dalam manajemen rumah sakit*, cetakan pertama, penerbit Andi Nasir M.

Wiku Adisasmito., Sistem Manajemen Lingkungan Rumah Sakit, 2007 penerbit

PT Rajagrafindo Persada Jakarta

Richard A. D’Aveni, Dartmouth College Giovanni Battista Dagnino, University of Catania Ken G. Smith, University of Maryland SMJ Advising Editor Ed Zajac, Northwestern University Strategis Management journal Call for Papers for a Special Issue the age of temporary advantage Submission Due Date: October 1, 2008

Alan S. Khade, Detelin Elenkov, California State University Stanislaus Angelo State University, Texas, USA International journal of strategic management® ijsm, volume 11, number 1, 2011 learning an opponent’s strategy in cournot competition c.-y. Angelo State University San Angelo, Texas, USA [www.angelo.edu](http://www.angelo.edu)

Dr. Jagdish Sheth journal strategic management in today’s complex world; 2011

Olivier Furrer, Howard Thomas and Anna Goussevskaia; International Journal of Management Reviews (2008) doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x

The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research

Raduan, C. R; Jegak, U; Haslinda, A; Alimin, I. I; Management, Strategic Journal Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View European Journal of Social Sciences – Volume 11, Number 3 (2009)

Journal Kesehatan [www.academia.edu/Jurnal\_Ilmu\_Kesehatan masyarakat volume1](http://www.academia.edu/Jurnal_Ilmu_Kesehatan%20masyarakat%20volume1) No. 1 Maret 2010)

<http://www.dukcapil.kemendagri.go.id/detail/rekapitulasi-data-kependudukan-per-kecamatan-edisi-31-desember-2013-ii>

Jabar dalam Angka