

Srategi Pemasaran RSUD Prof. Dr. H.M. Chatib Quzwain Sarolangun Jambi Tahun 2018

Marketing Strategy of RSUD Prof. Dr. H.M. Chatib Quzwain Sarolangun Jambi in 2018

**Ahmad Bajri¹
Wahyu Sulistiadi²**

¹Program Pasca Sarjana Kajian Administrasi Rumah Sakit Indonesia Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Indonesia

²Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Indonesia

*Email: ahmadbajri73@gmail.com

ABSTRAK

UU 1945 No.36 /2009 Pasal 34 Ayat 2 berbunyi masyarakat berhak untuk memperoleh perlindungan kesehatan dari negara. Dalam rangka mengatur perlindungan kesehatan yang menyeluruh bagi masyarakat, pemerintah mengharuskan semua rumah sakit, baik rumah sakit pemerintah maupun swasta untuk mengikuti Program Jaminan Kesehatan Nasional/JKN. Berkaitan dengan hal tersebut, RSUD Prof.Dr. H.M. Chatib quzwain adalah rumah sakit daerah kelas C yang baru beroperasi sejak tahun 2008, sehingga masih banyak kekurangan dan keterbatasan, terutama di bidang pelayanan dan juga fasilitas penunjang. Mengetahui hal tersebut, telah dilakukan upaya penambahan fasilitas oleh pemerintah daerah dari tahun ke tahun, seperti penambahan jumlah tenaga dokter spesialis dan penambahan layanan poli spesialis. Kini, RSUD Prof.Dr.H.M. Chatib quzwain sudah berstatus BLUD, sehingga rumah sakit dapat menggunakan dan mengelola dana yang di dapat dari pelayanan secara mandiri. Kemudian, muncul permasalahan yang sampai saat ini belum dapat diatasi, yaitu kekurangan tenaga dokter spesialis. Kekurangan tersebut menyebabkan rumah sakit ini menyebabkan penurunan jumlah pasien karena pasien harus dirujuk ke rumah sakit yang lebih lengkap dokter spesialis dan fasilitas penunjangnya, seperti Rumah Sakit Siloam, Rumah Sakit Raden Mataher, Rumah Sakit Dr. Bratanata, dan Rumah Sakit Mayang Medical Center. Dengan berkurangnya jumlah pasien yang dilayani di RSUD Chatib Quzwain Sarolangun ini, maka secara otomatis, pendapatan rumah sakit pun juga berkurang, demikian pula dengan kemampuan pembiayaan operasional. Oleh karena itu, RSUD Prof. Dr. H.M. Chatib Quzwain harus mengatur strategi pemasaran guna mempertahankan dan menambah jumlah pasien yang berkunjung demi kelancaran operasional rumah sakit. Berdasarkan penelitian ini, diketahui bahwa inovasi mendorong produktivitas di sektor nirlaba dan di sektor komersial. Kemajuan terbesar datang bukan dari tambahan perbaikan dalam efisiensi, tapi dari pendekatan baru dan lebih baik.

Kata kunci: pemasaran; rumah sakit; strategi.

ABSTRACT

Undang-Undang No.36/2009 Pasal 34 Ayat 2 states that the community has the right to obtain health protection from the state. In order to regulate comprehensive health protection for the community, the government requires all hospitals, both government and private hospitals to take part in the National Health Insurance / JKN Program. In this regard, the General Hospital of Prof. Dr. H.M. Chatib Quzwain is a class C regional hospital that has only been operating since 2008, so there are still many shortcomings and limitations, especially in the field of services and supporting facilities. Knowing this, efforts have been made to add facilities by the regional government from year to year, such as the addition of the number of specialist doctors and the addition of specialist poly services. Now, RSUD Prof.Dr.H.M. Chatib Quzwain has a BLUD status, so hospitals can use and manage funds obtained from services independently. Then, a problem that has yet to be overcome has emerged, namely a shortage of specialist doctors. This shortage caused the hospital to cause a decrease in the number of patients because patients had to be referred to hospitals that were more fully equipped with specialist doctors and supporting facilities, such as Siloam Hospital, Raden Mataher Hospital, Dr. Hospital. Bratanata, and Mayang Medical Center Hospital. With the reduction in the number of patients served in Chatib Quzwain Sarolangun General Hospital, automatically, hospital revenues also decrease, as well as operational financing capabilities. Therefore,

Prof. RSUD Dr. H.M. Chatib Quzwain must arrange a marketing strategy to maintain and increase the number of patients visiting for the smooth operation of the hospital. Based on this research, it is known that innovation drives productivity in the nonprofit sector and in the commercial sector. The biggest progress came not from additional improvements in efficiency, but from new and better approaches.

Keywords: *marketing; hospital; strategy.*

PENDAHULUAN

Dalam UUD 1945 No. 36 Tahun 2009 Pasal 34 Ayat 2 berbunyi, masyarakat berhak memperoleh perlindungan kesehatan dan negara mengatur agar terpenuhinya hidup sehat, program Indonesia Indonesia sehat 2015-2019 adalah visi misi pemerinatah Indonesia untuk mencapai Indonesia sehat secara jasmani dan cukup pangan yang di dukung oleh program jaminan kesehatan nasional (JKN) dan diselenggara oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). Sejak tahun 2014 pemerintah melalui program JKN mewajibkan semua rumah sakit pemerintah dan swasta untuk memberikan pelayanan pengobatan kepada semua peserta BPJS yang terdaftar dan aktif di daerah tersebut, maju dan mundurnya sebuah rumah sakit di suatu daerah tergantung dari usaha pemerintah setempat dan direktur rumah sakit tersebut dalam melakukan upaya strategi pemasaran (*marketing*) dengan melakukan perubahan-perubahan yang tujuannya untuk memajukan rumah sakit yang dipimpinya.

Mengingat pada masa sekarang ini yang mana persaingan di berbagai usaha sudah semakin ketat teruamata dengan yang bertujuan menghasilkan uang, oleh karenanya RSUD Chatib Quzwain sarolangun harus mengatur strategi untuk memasarkan produknya ke masyarakat di kabupaten sarolangun khususnya dan masyarakat Provinsi Jambi pada umumnya.

Kita ketahui bahwa rumah sakit adalah sebuah usaha bisnis jasa pengobatan yang menghasilkan uang dan dokter spesialis yang berpraktek di dalamnya sebagai mesin pencetak uangnya, Sejak di wajibkannya semua rumah sakit pemerintah maupaun swasta untuk mengikuti program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) pada tahun 2014 yang lalu maka semua rumah sakit membuka pintu untuk semua peserta BPJS dengan cara menerima rujukan dari rumah sakit-rumah sakit yang merujuk atau klinik-klinik dan faskes yang

sudah di tunjuk oleh BPJS, keadaan yang terjadi saat ini di lapangan adalah apabila di rumah sakit tersebut tidak memiliki dokter ahlinya (spesialis) maka peserta tersebut boleh meminta untuk dirujuk ke rumah sakit lain yang ada dokter spesialisnya.

Begitu pasien memasuki ruang rawat jalan RSUD Prof. Dr.H.M. Chatib Quzwain Sarolangun, akan terlihat Tulisan berukuran besar yang terpampang di dinding ruang poly tersebut bertuliskan “Sampaikan Kepada Yang lain Kalau Anda Puas dan Sampaikan Kepada Kami bila Anda belum Puas” ini merupakan sebuah strategi dan upaya pemasaran kepada masyarakat luas oleh sebuah industri pelayanan kesehatan untuk menjual produknya dengan cara memasarkan produk terbaiknya kepada masyarakat melalui berbagai cara, bisa melalui media elektronik, media cetak seperti Koran, majalah, ataupun tulisan-tulisan yang bisa menarik perhatian masyarakat atau pelanggannya, dengan adanya pemasaran yang dilakukan oleh sebuah industri maka akan menarik perhatian masyarakat untuk membeli produk tersebut, namun sipenjual harus mampu untuk meyakinkan masyarakat bahwa produk yang jualnya itu berkualitas dan sangat terjangkau oleh masyarakat.

Di bidang kesehatan, semua pasien yang akan berobat ke rumah sakit akan menginginkan pelayanan yang terbaik dan memuaskan, mutu pelayanan yang baik akan tergambar dari beberapa hal yang antara lain sebagai berikut, dari segi fasilitas rumah sakit tempat dan letak rumah sakit yang strategis sangat mempengaruhi berjalannya bisnis pelayanan ini, bagus bentuk dan baik fasilitas bangunan, luas area parkir dan lain-lainnya, dari segi pelayanan akan tergambar dari sistem antrian di poly yang menggunakan nomor antrian dan jadwal jam praktek dokter yang tepat waktu, hubungan komunikasi yang baik dan sopan antara dokter, perawat dengan pasiennya, pemberian obat yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Mengingat pada masa sekarang ini yang mana

persaingan di berbagai usaha sudah semakin ketat terumata dengan yang bertujuan menghasilkan uang, oleh karenanya RSUD Chatib Quzwain sarolangun harus mengatur strategi untuk memasarkan produknya ke masyarakat di kabupaten sarolangun khususnya dan masyarakat Provinsi Jambi umumnya.

Maju dan mundurnya sebuah rumah sakit di suatu daerah tergantung dari usaha pemerintah setempat dan direktur rumah sakit tersebut untuk melakukan perubahan yang tujuannya untuk memajukan rumah sakit tersebut dengan meningkatkan mutu SDM pelayanan langsung dan tidak langsung, salah satu upaya pemerintah kabupaten sarolangun untuk meningkatkan mutu SDM pelayanan langsung di rumah sakit umum daerah Prof. Dr. H.M. Chatib Quzwain dengan membuka pelayanan poliklinik spesialis yang baru, menambahkan jumlah dokter spesialis, memberikan tugas belajar kepada para dokter muda untuk mengambil spesialis, memberikan tugas belajar kepada karyawan PNS seperti Perawat D3 dan D4 untuk mengambil propesi, upaya pada bidang SDM pelayanan tidak langsung dengan membereikan tugas belajar strata 2 (S2) di berbagai bidang kepada karyawan PNS non medis dan menempatkan kembali tenaga SDM yang sudah menyelesaikan pendidikan ke rumah sakit.

Pemasaran adalah proses terpadu komunikasi yang bertujuan memberikan informasi melalui komunikasi tentang jasa atau barang yang berhubungan dengan keinginan dan kebutuhan manusia. Pada masa sekarang ini banyak sekali perusahaan jasa yang sudah berkembang, rumah sakit adalah salah satunya yang menggunakan strategi pemasaran untuk memasarkan jasa kesehatan yang mereka tawarkan kepada konsumen. Dalam sejarah perkembangan rumah sakit pada saat ini terdapat interaksi antar lingkungan dan keadaan di dalam rumah sakit tersebut, tidak kita sadari begitu pesatnya perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu, sekarang dan masa yang akan datang. Perubahan-perubahan ini timbul karena meningkatnya pengetahuan dan majunya teknologi.

Perubahan system manajemen rumah sakit dalam sejarah dituliskan pada masa lalu di Indonesia yang mana pemerintahan kolonial HindiaBelanda mendirikan rumah sakit hanya untuk kepentingan pihak penjajah saja, selanjutnya rumah sakit dirubah

menjadi rumah misi dan zending. Pada saat ini, pelayanan di rumah sakit tidak mengharapkan keuntungan, seluruh biaya yang dikenakan untuk pengobatan dan oprasional rumah sakit tersebut merupakan beban pemerintah. Akibatnya, dengan biaya oprasional yang cukup besar sementara anggaran yang ada terbatas dan pendapatan dari luar tidak ada, maka rumah sakit pemerintah terlihat tidak terawat, Hal ini dapat dilihat dari kondisi fisik bangunan yang tidak baik. Lingkungan yang tidak bersih dan minimnya pelayanan kesehatan kepada pasien yang diberikan. Alasannya adalah kurangnya anggaran dana yang diberikan. Kemudian oleh pemerintah pada tahun 80-an membuat suatu kebijakan agar rumah sakit bisa menjadi swadana dan swakelola. Secara cepat pada penghujung abad ke-20 dan awal abad ke21 berbagai tekanan lingkungan, khususnya pengaruh kekuatan pasar memaksa pemilik dan pengelola rumah sakit berpikir untuk merubah system manajemennya. Pasar dalam hal ini terkait dengan konsep jual beli pelayanan rumah sakit.

PERMENKES No. 80/Menkes/Per/II/90 yang menyatakan bahwa badan hukum termasuk perorangan diperkenankan memiliki dan mengelola rumah sakit dengan sifat profit oriented. Pada beberapa tahun terakhir ini di Provinsi Jambi sudah banyak berdiri rumah sakit swasta yang menawarkan produk pelayanannya dengan berbagai macam keunggulan, hal yang demikian sudah pasti menjadi pesaing berat bagi rumah sakit pemerintah yang ada dan menjadi ancaman dalam mencari pelanggan. Dengan demikian, rumah sakit dengan pelayanan dan pemasaran yang baik akan terbantu untuk terus bertahan dalam persaingan dan bahkan bisa maju dan berkembang menjadi rumah sakit yang besar dan disukai masyarakat, dengan adanya kompetisi di bidang pemasaran jasa pelayanan dan keunggulan maka pemilik rumah sakit akan mengetahui apa yang harus ia lakukan untuk bertahan.

TINJAUAN TEORITIS

Pemasaran Rumah Sakit di Luar Negeri

Pemasaran rumah sakit sudah menjadi kebutuhan, kalau perencanaan bagus penerapan akan baik pula dan akan memikat pelanggan yang baru untuk datang ke rumah sakit kita, (Christiane Kuhl, Maret 2016),

Perubahan sistem manajemen dan perubahan cara sistem keuangan sudah memaksa rumah sakit di seluruh dunia untuk meningkatkan pemasaran kepada pelanggan dan menjaga komepetisi, karena banyak sekali pengaruh yang bias datang dari luar apabila tidak dikontrol, perubahan dan pertukaran pada pemerintah akan mempengaruhi kenijakan dan berefek pada kerugian, apalagi jika mengalami krisis (Buckley 2018). Di amerika dan amerika latin belajar dari pengalaman adalah di atas segalanya, perusahaan yang baik adalah yang bekerjasama dengan perusahaan maketing. Dari semua hal yang dipaparkan di atas, kepemimpinan adalah pungsinya, manajer melakukan sesuatu dengan gigih untuk mengembangkan dan menggerakkan semua bawahan dan karyawan untuk melakukan yang terbaik di bidang pemasaran.

Definisi SWOT dan Cara Analisisnya

Analisis SWOT ialah metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Untuk melakukan Analisis SWOT, kita perlu membuat beberapa pertanyaan dan menjawabnya sendiri seperti contoh-contoh berikut ini:

Strength (Kekuatan)

- a. Kelebihan apa yang dimiliki oleh organisasi?
- b. Apa yang membuat organisasi lebih baik dari organisasi lainnya?
- c. Keunikan apa yang dimiliki oleh organisasi?
- d. Apa yang menyebabkan kita mendapatkan penjualan?
- e. Apa yang dilihat atau dirasakan oleh konsumen kita sebagai suatu kelebihan?

Weakness (Kelemahan)

- a. Apa yang dapat ditingkatkan dalam organisasi?
- b. Apa yang harus dihindari oleh organisasi?
- c. Faktor apa yang menyebabkan kehilangan penjualan?
- d. Apa yang dilihat atau dirasakan oleh konsumen kita sebagai suatu kelemahan organisasi kita?
- e. Apa yang dilakukan oleh pesaing sehingga mereka dapat lebih baik dari organisasi kita?

Opportunities (Peluang)

- a. Kesempatan apa yang dapat kita lihat?

- b. Perkembangan tren apa yang sejalan dengan organisasi kita?

Threats (Ancaman)

- a. Hambatan apa yang kita hadapi sekarang?
- b. Apa yang dilakukan oleh pesaing organisasi?
- c. Perkembangan Teknologi apa yang menyebabkan ancaman bagi organisasi?
- d. Adakah perubahan peraturan pemerintah yang akan mengancam perkembangan organisasi?

Faktor yang Mempengaruhi Analisis SWOT

Faktor-faktor yang mempengaruhi empat komponen dasar Analisis SWOT di antaranya adalah:

1. Faktor Internal (*Strength* dan *Weakness*)
 - a. Sumber daya yang dimiliki
 - b. Keuangan atau Finansial
 - c. Kelebihan atau kelemahan internal organisasi
2. Faktor Eksternal (*Opportunities* dan *Threats*)
 - a. Tren
 - b. Budaya, Sosial Politik, Ideologi, perekonomian
 - c. Sumber-sumber permodalan
 - d. Peraturan Pemerintah
 - e. Perkembangan Teknologi
 - f. Peristiwa-peristiwa yang terjadi
 - g. Lingkungan

Tujuan Analisis SWOT dan Unsur di Dalamnya

Analisis SWOT dilakukan dengan tujuan untuk (Dumilah, 2015):

- a. Untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan secara menyeluruh yang digunakan sebagai dasar atau landasan penyusunan objective dan strategi perusahaan dalam *corporate planning*.
- b. Untuk mencocokkan “*fit*” antara sumber daya internal dan juga situasi eksternal perusahaan. Pencocokkan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan juga peluang perusahaan, serta meminimumkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk design strategi yang sukses.

Analisis SWOT terdiri dari 4 (empat) unsur, yaitu:

- a. *Strengths* (Kekuatan)

- Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
- b. *Weakness* (Kelemahan)
Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
 - c. *Opportunities* (Peluang)
Merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi bisnis itu sendiri. Misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.
 - d. *Threats* (Ancaman)
Merupakan kondisi yang mengancam dari luar, ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek, atau konsep bisnis itu sendiri.

Pendekatan dalam Analisis SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Keams menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal (Dumilah, 2015).

Matriks SWOT Keams

| | | | |
|----------|-----------|------------------------------|-----------------------|
| | EKSTERNAL | | |
| INTERNAL | | OPPORTUNITY | TREATHS |
| STRENGTH | | <i>Comparative Advantage</i> | <i>Mobilization</i> |
| WEAKNESS | | <i>Divestment/Investment</i> | <i>Damage Control</i> |

Gambar 1. Matriks SWOT

1. **Sel A: *Comparative Advantages***
Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

2. **Sel B: *Mobilization***
Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Disini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.
3. **Sel C: *Divestment/Investment***
Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).
4. **Sel D: *Damage Control***
Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

Data SWOT kualitatif diatas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

- a. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T.
- b. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.
- c. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran.



Gambar 2. Posisi Organisasi

Keterangan:

Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi telah kuat, akan tetapi menghadapi tantangan yang besar. Adapun rekomendasi strategi untuk organisasi yang berada pada posisi ini adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar apabila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Ubah Strategi**, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

Teknik dalam Analisis SWOT

Teknik analisis SWOT dapat dibedakan atas tiga tahap. Teknik yang dimaksud adalah (Dumilah, 2015):

1. Melakukan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi

Untuk dapat melakukan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

 - a. Menetapkan unsur-unsur organisasi yang akan dinilai.

Unsur-unsur yang akan dinilai tersebut biasanya dibedakan atas dua macam. Pertama, unsur perangkat organisasi (*tool of administration*), yang terdiri dari tenaga (*men*), dana (*money*), sarana (*material*) serta metoda (*method*). Kedua, unsur fungsi organisasi (*function of administration*) yang terdiri dari unsur perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) serta pengawasan (*controlling*).
 - b. Memberikan nilai untuk setiap unsur yang akan dinilai.

Nilai yang diberikan untuk setiap unsur yang dinilai secara umum dapat dibedakan atas dua macam, yaitu nilai penampilan (*performance*) yang dinyatakan dengan baik atau buruk serta nilai kepentingan (*importance*) yang dinyatakan dengan penting atau tidak penting.
 - c. Membuat matrik dari hasil penilaian yang dilakukan.
 - d. Menarik kesimpulan hasil penilaian
2. Melakukan analisis kesempatan organisasi.

Untuk dapat melakukan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

 - a. Menetapkan unsur-unsur yang akan dinilai.

Biasanya unsur-unsur yang akan dinilai tersebut merupakan hal-hal yang baru bagi organisasi. Misalnya perubahan kebijakan pemerintah, perubahan tingkat sosial ekonomi penduduk, perubahan keadaan sosial budaya penduduk dan lain sebagainya.
 - b. Memberikan nilai untuk setiap unsur yang akan dinilai.

Nilai yang diberikan secara umum dapat dibedakan atas dua macam sebagai berikut: (1) nilai daya tarik (*attractiveness*) yang dinyatakan dengan tinggi dan rendah, (2) nilai

- kemungkinan atas keberhasilan (*success probability*) yang dinyatakan dengan tinggi dan rendah.
- c. Membuat matrik dari hasil penilaian yang dilakukan.
 - d. Menarik kesimpulan hasil penilaian.
3. Melakukan analisis hambatan organisasi. Untuk dapat melakukan analisis hambatan yang dihadapi oleh organisasi, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:
- a. Menetapkan unsur-unsur yang akan dinilai. Sama halnya dengan kesempatan, biasanya unsur-unsur yang akan dinilai merupakan hal-hal yang baru bagi organisasi. Misalnya perubahan kebijakan pemerintah, perubahan keadaan sosial dan ekonomi penduduk, perubahan keadaan sosial budaya penduduk dan lain sebagainya.
 - b. Memberikan nilai untuk setiap unsur yang akan dinilai. Nilai yang diberikan secara umum dapat dibedakan atas dua macam, yakni sebagai berikut: (1) nilai kemungkinan munculnya hambatan (*probability of occurrence*) yang dinyatakan dengan sering dan jarang, (2) nilai seriusnya hambatan (*seriousness*) yang dinyatakan dengan serius dan tidak.
 - c. Membuat matrik dari hasil penilaian yang dilakukan.
 - d. Menarik kesimpulan hasil penilaian.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis SWOT, yakni metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

- a. **Strength (Kekuatan)** atau disingkat dengan “S”, yaitu karakteristik organisasi ataupun proyek yang memberikan kelebihan/keuntungan dibandingkan dengan yang lainnya.
- b. **Weakness (Kelemahan)** atau disingkat dengan “W”, yaitu karakteristik yang berkaitan dengan kelemahan pada organisasi ataupun proyek dibandingkan dengan yang lainnya.
- c. **Opportunities (Peluang)** atau disingkat dengan “O”, yaitu Peluang yang dapat dimanfaatkan bagi

organisasi ataupun proyek untuk dapat berkembang di kemudian hari.

- d. **Threats (Ancaman)** atau disingkat dengan “T”, yaitu Ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi ataupun proyek-proyek yang dapat menghambat perkembangannya.
- e. Dari keempat komponen dasar tersebut, *Strength* (kekuatan) dan juga *Weakness* (Kelemahan) adalah faktor internal organisasi/proyek itu sendiri, sedangkan *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman) merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan organisasi ataupun proyek. Oleh karena itu, Analisis SWOT juga sering disebut dengan Analisis Internal-Eksternal (Internal-External Analisis) dan Matriks SWOT juga sering dikenal dengan Matrix IE (IE Matrix).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tantangan & Peluang Pengembangan Pelayanan SKPD

Penentuan alternatif strategi, pencapaian indikator sasaran berdasarkan tantangan dan juga peluang pengembangan pelayanan SKPD ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan SKPD

| | | |
|---|---|---|
| Permendagri 86 Tahun 2017 Faktor Eksternal/ Faktor Internal | <p>Peluang:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat melayani segmen pasar menengah ke atas. 2. Pengembangan jenis pelayanan sampai tingkat tertier. 3. Optimalisasi sarana seperti kamar operasi, ICU. 4. Sudah dikenal masyarakat Sarolangun. | <p>Tantangan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya sarana pelayanan kesehatan yang sejenis disekitar lingkungan Sarolangun. 2. Adanya pelayanan kesehatan yang diberikan rumah sakit lain yang lebih baik. |
| | <p>Kekuatan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya dokter spesialis untuk pelayanan dasar di rumah sakit 2. SDM yang mencukupi. 3. Pemda mendukung penuh dalam pelayanan publik. | <p>Alternatif Strategi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelatihan kepada tenaga dokter tersebut. 2. Menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. 3. Tersedianya dana untuk operasional rumah sakit. |

Berikut adalah kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman faktor internal dan eksternal RS Prof. DR.H.M. Chatib Quzwain Sarolangun.

Tabel 2. Faktor Internal dan Eksternal Rumah Sakit

| Faktor Internal | | Faktor Eksternal | |
|---|---|---|---|
| Kelebihan | Kekurangan | Peluang | Ancaman |
| Mempunyai dokter spesialis. | Keterampilan kerja dari seluruh pegawai rumah sakit masih relatif kurang. | Dapat bekerjasama dengan perusahaan di sekitar Rumah Sakit | Adanya persepsi masyarakat tentang lokasi RS yang kurang aman |
| Tenaga paramedis, perawat maupun bidan berpendidikan minimal D-III. | Disiplin waktu para dokter masi perlu ditingkatkan. | Mendapat dukungan penuh dari pemerintah. | Berdirinya rumah sakit saingan di sekitar. |
| Usia pegawai dan perawat relatif muda (tenaga produktif). | Kondisi keamanan masih kurang. | Kinerja dari para pegawai baik perawat, bidan, dan spesialis masih dapat ditingkatkan | Daya beli masyarakat menurun. |
| Tarif pelayanan sesuai Perda. | Lokasi rumah sakit kurang strategis. | Peran serta masyarakat cukup baik. | Tingkat pendidikan penduduk sekitar rendah. |
| Menerima pasien dari akses dan astek, juga melayani pasien-pasien dari perusahaan tertentu. | | Tarif rumah sakit bisa disesuaikan. | |
| Mempunyai lokasi/suasana yang aman. | | | |

Analisis IE Metriks (Internal-Eksternal Matriks)

Penilaian IE RS Prof. DR. H. M. Chatib Quzwain Sarolangun ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Internal Factor Analysis Summary

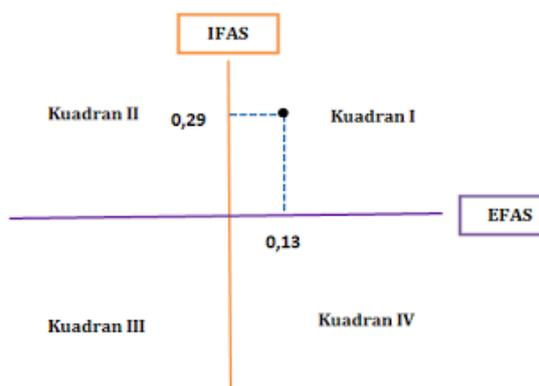
| No | Faktor Strategi Internal (IFAS) | Nilai | | | | | | Bobot | Nilai × Bobot |
|----|---|-------|----|----|----|----|----|-------|---------------|
| | | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 | | |
| 1 | Mempunyai dokter spesialis. | | | | | +2 | | 0,16 | +0,32 |
| 2 | Keterampilan kerja dari seluruh pegawai rumah sakit masih relatif kurang. | | | -1 | | | | 0,10 | -0,10 |
| 3 | Tenaga paramedis, perawat maupun bidan berpendidikan minimal D-III. | | | | +1 | | | 0,13 | +0,13 |

| No | Faktor Strategi Internal (IFAS) | Nilai | | | | | | Bobot | Nilai × Bobot |
|--------------|---|-------|----|----|----|----|----|----------|---------------|
| | | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 | | |
| 4 | Usia pegawai dan perawat relatif muda (tenaga produktif). | | | | | | +3 | 0,07 | +0,21 |
| 5 | Disiplin waktu para dokter masih perlu ditingkatkan. | | -2 | | | | | 0,15 | -0,30 |
| 6 | Kondisi keamanan masih kurang. | -3 | | | | | | 0,11 | -0,33 |
| 7 | Tarif pelayanan sesuai Perda. | | | | | +2 | | 0,10 | +0,20 |
| 8 | Menerima pasien dari akses dan astek, juga melayani pasien-pasien dari perusahaan tertentu. | | | | | +2 | | 0,08 | +0,16 |
| 9 | Mempunyai suasana yang nyaman. | | | | +1 | | | 0,05 | +0,05 |
| 10 | Lokasi rumah sakit kurang strategis. | | | -1 | | | | 0,05 | -0,05 |
| Total | | | | | | | | 1 | +0,29 |

Tabel 4. External Factor Analysis Summary

| No | Faktor Strategi Internal (IFAS) | Nilai | | | | | | Bobot | Nilai × Bobot |
|--------------|--|-------|----|----|----|----|----|----------|---------------|
| | | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 | | |
| 1 | Adanya persepsi masyarakat tentang lokasi RS yang kurang aman. | | | -1 | | | | 0,15 | -0,15 |
| 2 | Mendapat dukungan penuh dari pemerintah. | | | | +1 | | | 0,08 | +0,08 |
| 3 | Kinerja dari para pegawai baik perawat, bidan, dan spesialis masih dapat ditingkatkan. | | | | | +2 | | 0,10 | +0,2 |
| 4 | Pemanfaatan sarana dan prasarana dapat ditingkatkan. | | | | | +2 | | 0,09 | +0,18 |
| 5 | Berdirinya rumah sakit saingan di sekitar. | -3 | | | | | | 0,13 | -0,39 |
| 6 | Pemanfaatan sarana dan prasarana dapat ditingkatkan. | | | | | +2 | | 0,05 | +0,1 |
| 7 | Tarif rumah sakit bisa disesuaikan. | | | | +1 | | | 0,12 | +0,12 |
| 8 | Tingkat pendidikan penduduk sekitar rendah. | | -2 | | | | | 0,10 | -0,2 |
| 9 | Daya beli masyarakat menurun. | | -2 | | | | | 0,07 | -0,14 |
| 10 | Peran serta masyarakat cukup baik. | | | | | | +3 | 0,11 | +0,33 |
| Total | | | | | | | | 1 | +0,13 |

Hasil Analisis SWOT & Analisis Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM)



Gambar 3. Hasil Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa Rumah Sakit Prof. DR. H. M. Chatib Quzwain Sarolangun terletak di kuadran I artinya strategi pertumbuhan cepat/agresif. Kuadran I merupakan situasi yang menguntungkan karena rumah sakit memiliki peluang dan kekuatan yang baik dan bisa dioptimalkan dengan cara meminimalisir segala kelemahan dan ancaman. Strategi yang digunakan adalah mendukung strategi agresif yang bertujuan untuk memajukan program serta meminimalisir kelemahan yang berasal dari sumber daya manusia (pekerja). Cara yang digunakan antara lain:

1. Meningkatkan mutu pelayanan dengan strategi memperbaiki dan mengembangkan sarana dan prasarana yang ada;
2. Mengadakan pelatihan yang dikhususkan untuk para dokter, perawat, bidan dan tenaga kerja yang lainnya untuk memperbaiki kualitas SDM;

3. Meningkatkan keamanan; serta
4. Menetapkan kebijakan baru yang mendukung perkembangan rumah sakit.

Analisis Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM) menunjukkan strategi dengan peringkat terbaik, yaitu strategi mengembangkan sistem manajemen, rekrutmen dan pengelolaan keuangan berbasis mutu. dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi, yaitu sebesar 5,628.

KESIMPULAN DAN SARAN

Analisis Lingkungan Internal (IFE)

Analisis dengan matriks IFE menghasilkan informasi bahwa faktor lokasi yang strategis menjadi kekuatan utama yang dimiliki RS Prof. DR. H. M. Chatib Quzwain Sarolangun dengan skor 0,39. Pada urutan kedua dengan 0,36 diduduki faktor pengendalian manajemen dan loyalitas karyawan. Adapun yang berada di urutan di bawahnya, yaitu faktor pendidikan dan pelatihan serta faktor biaya produksi dengan skor yang sama, yaitu 0,28.

Di sisi lain, kelemahan utama yang dimiliki RS Prof. DR. H. M. Chatib Quzwain Sarolangun adalah faktor jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) (medis) dengan skor 0,39. Faktor jumlah SDM (non medis) dan faktor loyalitas tenaga medis berada pada posisi kedua dalam indikasi kelemahan dengan skor 0,33. Adapun yang berada pada urutan ketiga dan keempat adalah faktor sumber dana dan faktor pemasaran yang masih terbatas dengan skor masing-masing ialah 0,30 dan 0,28. Penggabungan kedua faktor internal (*strength dan weakness*) menghasilkan total skor rata-rata 3,29.

Analisis Lingkungan Eksternal (EFE)

Berdasarkan analisis dengan matriks IFE, didapatkan hasil bahwa peluang utama yang dapat dimanfaatkan oleh RS Prof. DR. H. M. Chatib Quzwain Sarolangun untuk menghadapi persaingan adalah faktor *image/ persepsi masyarakat terhadap rumah sakit* dengan skor 0,45. Pada posisi kedua, terdapat faktor akses transportasi menuju ke rumah sakit dengan skor 0,39. Adanya faktor perkembangan teknologi kedokteran berada pada urutan ketiga dengan perolehan skor 0,28. Adapun di urutan keempat dan kelima, terdapat faktor

kondisi ekonomi masyarakat dan kondisi pasar dengan skor yang sama, yaitu 0,17.

Di sisi lain, dari hasil perhitungan didapatkan hasil bahwa faktor pasokan bahan baku dengan skor 0,50 merupakan ancaman utama bagi RS Prof. DR. H. M. Chatib Quzwain Sarolangun. Faktor pasokan dan ketersediaan SDM dengan skor 0,38 berada di urutan kedua. Setelah itu, lambatnya pencairan klemah BPJS merupakan ancaman terbesar ketiga bagi RS Prof. DR. H. M. Chatib Quzwain Sarolangun dengan skor 0,30. Adapun ancaman di urutan terakhir, yakni urutan keempat dan kelima ialah faktor kebijakan pemerintah dan faktor pertumbuhan rumah sakit pesaing dengan skor yang sama, yaitu 0,18.

Penggabungan kedua faktor eksternal (peluang dan ancaman) menghasilkan total skor rata-rata sebesar 2,99. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (IE) Berdasarkan analisis dengan menggunakan matriks IFE menghasilkan total skor rata-rata pada matriks IFE sebesar 3,29 dan sebesar 2,99 untuk matriks EFE. Hasil tersebut menempatkan RS Prof. DR. H. M. Chatib Quzwain Sarolangun berada pada sel IV dengan strategi tumbuh dan membangun.

Analisis Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM) menunjukkan strategi dengan peringkat terbaik, yaitu strategi mengembangkan sistem manajemen, rekrutmen dan pengelolaan keuangan berbasis mutu. dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi, yaitu sebesar 5,628.

DAFTAR PUSTAKA

- Andina Herfiza, dkk. *Komunikasi Pemasaran Rumah Sakit Islam Malahayati Dalam Meningkatkan Kunjungan Pasien di Kota Medan*.
- Ayuningtyas, Dumilah. 2015. *Perencanaan Strategis untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan*. Cetakan 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Azrul, Azwar. 2003. *Menjaga Mutu Pelayanan Kesehatan*. Sinar Harapan. Jakarta.
- Cahya Arbitera, Amal Chalik Sjaaf, Wahyu sulistiadi. 2016. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pasien Peserta JKN Non PBI di Faskes Tingkat Pertama pada Klinik Jakarta Timur*.
- Carter, Tony. 2009. *Health Insurance and Corporate Social Responsibility*.
- Consuelo G. Et.al. 2007. *Metode dan Teknik Penyusunan Tesis*. Alfabeta. Bandung: Sevilla.
- Hutabarat, Jemsly. 2003. *Manajemen Kualitas Produksi dan Jasa. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII.

- Muhammad, dkk. 2014. *Analisis Upaya Rumah Sakit Islam Sultan Agung Kota Semarang Sebagai Fasilitas Kesehatan Tingkat Lanjut dalam Penerapan Program Jaminan Kesehatan Nasional*.
- Philip. 2003. *Visi Kualitas Jasa Membahagiakan Pelanggan: Kunci Sukses Bisnis Jasa Usahawan*. No. 05/XXVI. Jakarta: Kotler.
- Ridwan. 2008. *Manajemen Pemasaran*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Riyanto, Sigit, Suprihanto, Jhon. 1999. *Evaluasi Implementasi Strategi Pemasaran di Rumah Sakit Islam Jakarta*. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan* vol.02 NO.01/1999. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi dan Magister Manajemen Rumah Sakit UGM.
- Sulistiadi, Wahyu. 2008. *Sistem Anggaran Rumah Sakit yang Berorientasi Kinerja untuk Meningkatkan Kualitas Keuangan Publik*. Depok: Administrasi Kebijakan Kesehatan FKMUI.
- Tjiptono, Fandy. 2005. *Service Quality Satisfaction*. Edisi Andi Offset. Yogyakarta.
- Toriq, Mochammad. 2014. *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City
- Wardani. 2006. *Penyusunan Indikator Kepuasan Pasien Rawat Inap Rumah Sakit .di Provinsi Jawa Tengah*. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan* Volume 09 Nomor 4. Desember 2006. Jakarta.
- Yezdi, H. Godiwalla. 2018. *Marketing Issues for the Hospital Industry*. University of Wisconsin-Whitewater USA.