

PERENCANAAN STRATEGI BERDASARKAN ANALISIS MISI, VISI DAN SWOT RS DI BANTUL YOGYAKARTA

Chanif Kurniasari

Program Studi Kesehatan Masyarakat STIKes Surya Global Yogyakarta

ABSTRACT

Background: *The concept of strategic management has not been optimally yet done by the Bantul Yogyakarta Hospital. The issue of the development and preparation of a strategic plan has been done but is more of an interest in the management of accreditation. In addition, there are several themes that have become the thoughts of the leadership of the Bantul Yogyakarta Hospital, namely the JKN program, there are many hospitals that near of Bantul Yogyakarta Hospital, and increasing number of people around of the Hospital. For this reason, recommendations for strategy formulation are needed.*

Objective: *This study is aimed to develop recommendations for strategy formulation for Hospital with mission evaluation, vision and SWOT analysis.*

Method: *This study used a qualitative method with a type of case study. The speaker in this study is the leader of the Foundation and Hospital.*

Results: *The results of the exploration of mission and vision produce 5 mission points and 5 vision points. Internal environment analysis used Value Chain Model from Porter and external environment analysis used the Health Service System Environmental Analysis Model. The results of the SWOT analysis produced 17 strengths, 15 weaknesses, 6 opportunities and 4 threats. The preparation of the SWOT matrix produced: 5 SO strategies, 2 WO strategies, 2 ST strategies, and 2 WT strategies. Strategic recommendations for Hospital are: goal strategies in the form of recommendations for mission and vision statements, low cost strategies, implementation strategies, penetration strategies, market development strategies and product development strategies*

Conclusion: *Re-formulation of the mission and vision of Hospital based on the results of the exploration of mission and vision. From the results of the mission and vision formulation, internal and external environmental analysis, and SWOT analysis formulated a strategy formulation recommendation, namely the objective strategy in the form of recommendations for mission and vision statements, low cost strategies, implementation strategies, penetration strategies, market development strategies and product development strategies.*

Keywords: *mission and vision, internal and external environmental analysis, SWOT analysis, strategy.*

PENDAHULUAN

Untuk memiliki daya hidup yang tinggi, rumah sakit harus memiliki pemikiran, konsep dan manajemen strategis. Rumah sakit harus memiliki misi, visi dan tujuan yang jelas, mampu mengelola dan menganalisis aktivitas internal organisasi, tanggap menghadapi tantangan lingkungan eksternal serta mampu menyusun dan mengimplementasikan perencanaan strategis untuk mencapai misi dan visi (Pearce II, Robinson, Jr, 2016). Salahsatu faktor

lingkungan eksternal yang harus selalu dicermati bagi rumah sakit di Indonesia yakni regulasi pemerintah. Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) sudah ditetapkan oleh pemerintah sejak tahun 2014 melalui Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). Dengan adanya program JKN rumah sakit dihadapkan pada penataan pembiayaan pelayanan kesehatan yang harus menyesuaikan dengan tarif dari program JKN pemerintah. Sehingga adanya program

JKN ini memunculkan era baru pengelolaan sebuah rumah sakit.

Konsep manajemen strategis belum optimal difikirkan, disusun dan diimplementasikan oleh pengelola Rumah Sakit (RS) di Bantul Yogyakarta. Penyusunan konsep manajemen strategis tidak dilakukan secara khusus tetapi termuat pada Rencana Strategis (Renstra) RS di Bantul Yogyakarta dan lebih untuk kepentingan akreditasi. Selain faktor program JKN, kondisi eksternal yang dirasakan menjadi tantangan saat ini yakni faktor jarak beberapa rumah sakit pesaing yang cukup dekat di sekitar RS di Bantul Yogyakarta dan peningkatan jumlah penduduk disekitar rumah sakit. Berdasarkan uraian pada latar belakang dapat dirumuskan masalah yakni belum adanya formulasi strategi RS di Bantul Yogyakarta secara lengkap, sehingga penting untuk disusun rekomendasi formulasi strategi berbasis evaluasi misi, visi serta analisis SWOT bagi RS di Bantul Yogyakarta.

Bahan dan Cara Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus karena peneliti akan mempelajari dan melakukan eksplorasi pada berbagai hal untuk menjawab pertanyaan penelitian berupa pertanyaan bagaimana dan mengapa (Yin, 2015). Pemilihan nara sumber pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yakni teknik pengambilan sampel sumber data yang didasarkan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2015). Narasumber pada penelitian ini yakni: Ketua RS di Bantul Yogyakarta, Pengurus RS di Bantul Yogyakarta, Direktur RS di Bantul Yogyakarta, Kepala Bagian SDM, Diklat dan Umum RS di Bantul Yogyakarta, Kepala Bagian Keuangan RS di Bantul Yogyakarta, Kepala Bagian Pelayanan Medik RS di Bantul Yogyakarta dan

Kepala Bagian Keperawatan RS di Bantul Yogyakarta. Instrumen pada penelitian ini yakni: Pedoman Wawancara Mendalam, Pedoman Wawancara Kelompok Fokus, data sekunder.

Hasil penelitian dan pembahasan

1. Analisis misi dan visi RS di Bantul Yogyakarta

Misi RS di Bantul Yogyakarta sudah mengalami perubahan seperti yang tercantum saat ini pada Renstra 2016-2020. Pimpinan RS di Bantul Yogyakarta memiliki konsep bahwa misi adalah cara untuk mencapai visi, dan misi tersebut dipandang masih relevan dengan kondisi saat ini sehingga belum perlu diadakan perubahan. Poin penting dari hasil eksplorasi misi RS di Bantul Yogyakarta yakni:

- a. Target pelanggan dan klien: masyarakat ekonomi menengah - ke bawah.
- b. Pelayanan utama yang akan disampaikan: Rehab Medik, Geriatri, Obsgin - Kesehatan Ibu Anak (KIA).
- c. Domain geografis: wilayah Propinsi DIY untuk layanan spesifik (unggulan) serta wilayah Kabupaten Bantul dan sekitarnya untuk layanan umum.
- d. Nilai-nilai tertentu: Pelayanan yang nyaman, aman dan kekeluargaan.
- e. Filosofi Eksplisit: Hidup untuk membangun rumah sakit, hidup untuk menjalankan profesi.
- f. Aspek penting lainnya dari kekhasan: Efisien

Adanya misi merupakan hal yang penting bagi setiap organisasi termasuk rumah sakit. Misi rumah sakit merupakan alasan keberadaannya, definisi perannya dalam masyarakat beserta tanggung jawab yang melekat, yaitu dengan menetapkan layanan yang diberikan kepada masyarakat (Rego, 2016). Misi berupa pernyataan

eksplisit mengenai tugas rumah sakit (Trisnantoro, 2005) dan memuat tujuan khusus mengapa sebuah organisasi didirikan (Speziale, 2015).

Misi RS di Bantul Yogyakarta saat ini belum cukup menggambarkan siapa dan apa tugas RS di Bantul Yogyakarta, serta belum memuat poin-poin penting misi yakni target pelanggan, pelayanan utama, domain geografis dan filosofi eksplisit. Selain itu muatan pada misi tersebut masih bersifat normatif atau sesuatu yang juga akan dilakukan oleh rumah sakit lain yakni tentang *patient safety*, dukungan terhadap program pemerintah serta pelayanan yang tidak membedakan. Hasil eksplorasi misi menunjukkan adanya keseragaman dan keselarasan para pimpinan RS di Bantul Yogyakarta mengenai misi. Semua poin tentang misi dapat dijawab dan disetujui oleh semua pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya ada kepehaman semua pimpinan mengenai apa tugas dan alasan didirikannya RS di Bantul Yogyakarta serta penetapan layanannya, walaupun belum termuat pada misi saat ini. Faktor kualitas, akses, biaya dan manfaat juga sudah ada dalam muatan hasil eksplorasi misi. Poin kunci dari hasil eksplorasi misi yang penting untuk termuat dalam pernyataan misi RS di Bantul Yogyakarta yakni: Kelompok masyarakat ekonomi menengah ke bawah, Rehab Medik, Geriatri, Obsgin-KIA, Wilayah DIY, Kekeluargaan, serta Efisien.

Visi RS di Bantul Yogyakarta mengalami perubahan pada Renstra tahun 2016-2020. Visi tersebut yakni "Menjadi Rumah Sakit dengan pelayanan yang profesional, efisien, agamis dan membahagiakan. Dari hasil wawancara eksplorasi visi, semua pimpinan menyatakan bahwa harapan akan kondisi RS di Bantul Yogyakarta

pada masa mendatang adalah seperti pada pernyataan visi tersebut yang dipandang sudah lebih jelas memuat harapan pendiri dan pimpinan RS di Bantul Yogyakarta.

Dengan menggunakan peta berpikir strategis untuk menulis pernyataan visi (Swayne, 2013), didapatkan beberapa hal terkait dengan visi RS di Bantul Yogyakarta, yakni:

1. Harapan yang jelas untuk masa depan: kuantitas dan kualitas layanan bertambah
2. Tantangan dan keunggulan: membahagiakan dan membanggakan
3. Inspirasional dan emosional: kebersamaan dan mitra kerja
4. Memberdayakan karyawan terlebih dahulu: mitra kerja
5. Mudah diingat dan memberikan panduan: profesional, efisien, agamis, membahagiakan.

Setelah mengetahui dan menegaskan misi, selanjutnya rumah sakit harus memiliki visi yang kuat dan mampu berbagi visi ini dengan seluruh pemangku kepentingan rumah sakit (Marscal, 2010). Visi rumah sakit adalah gambaran keadaan rumah sakit di masa depan dalam menjalankan misinya. Secara logika visi tersebut dapat diwujudkan dan sebaiknya menyiratkan harapan dan kebanggaan jika dapat dicapai. Penyusunan visi sebaiknya memperhitungkan jangkauan waktu serta merupakan sesuatu yang nyata dan terukur (Trisnantoro, 2005).

Analisis terhadap visi RS di Bantul Yogyakarta saat ini bahwa visi tersebut belum menggambarkan secara lengkap gambaran kondisi yang diinginkan di masa depan, masih bersifat abstrak, belum ada jangkauan waktu, sulit untuk diukur pencapaiannya, serta belum ada muatan yang menunjukkan tantangan, keunggulan,

inspirasi serta emosional. Evaluasi terhadap hasil eksplorasi visi RS di Bantul Yogyakarta yakni juga belum cukup menunjukkan kejelasan akan harapan kondisi di masa mendatang. Disebutkan bahwa ada harapan berupa bertambahnya kualitas dan kuantitas tetapi pernyataan tersebut masih bersifat abstrak dan belum dinyatakan secara jelas dan detail. Selain itu hasil eksplorasi visi belum menyampaikan secara jelas tentang jangka waktu. Analisis yang lain yakni beberapa poin dari visi adalah hal yang sulit untuk diukur pencapaiannya dan kurang jelas sasarannya, yakni aspek membahagiakan, agamis dan membanggakan. Sedangkan kata mitra kerja dan kebersamaan cukup menjadi poin visi yang inspirasional dan emosional.

Rekomendasi visi berupa poin-poin atau kata kunci yang dapat diberikan sebagai evaluasi visi saat ini yakni:

1. Harapan yang jelas untuk masa depan: kuantitas dan kualitas bertambah. Untuk lebih memperjelas dapat direkomendasikan harapan tersebut berupa bertambahnya jumlah, kapasitas dan kualitas layanan pada 5 tahun mendatang.
2. Tantangan dan keunggulan: membahagiakan dan membanggakan. Kata membahagiakan dan membanggakan masih bersifat abstrak dan belum jelas sasarannya. Rekomendasi yang dapat diberikan tentang hal yang dapat menggambarkan tantangan dan keunggulan bagi RS di Bantul Yogyakarta yakni pelayanan yang humanis. Bisa jadi kata humanis masih terkesan abstrak tetapi karena disertai kata pelayanan maka jelas sasarannya adalah pasien dan keluarga pasien. Dasar pemikiran lain dari pelayanan

humanis karena selaras dengan misi kekeluargaan dan sasaran masyarakat kelompok masyarakat ekonomi menengah ke bawah yang memiliki karakteristik masih mengedepankan komunikasi dan interaksi yang humanis. Ukuran atas pencapaian pelayanan yang humanis dapat dimasukkan pada survei kepuasan konsumen yang dilakukan secara periodik.

3. Inspirasional dan emosional: kebersamaan dan mitra kerja. Kata kebersamaan dan mitra kerja mampu untuk memberi ilham yang inspirasional dan mengikat secara emosi dalam organisasi.
4. Memberdayakan karyawan terlebih dahulu: mitra kerja. Karyawan di RS di Bantul Yogyakarta disebut dengan mitra kerja.
5. Mudah diingat dan memberikan panduan: profesional, efisien, agamis, membahagiakan. Kata profesional dan efisien mudah diingat dan mampu menjadi panduan bagi seluruh kegiatan rumah sakit serta selaras dengan misi. Kata membahagiakan masih bersifat abstrak. Untuk kata agamis dari hasil wawancara belum ada kejelasan tentang maksud konsep agamis tersebut.

2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal RS di Bantul Yogyakarta

Dari hasil penelitian dapat disusun analisis lingkungan internal RS di Bantul Yogyakarta sebagai berikut:

1. Pra Pelayanan

Sebagian kegiatan pra pelayanan di RS di Bantul Yogyakarta sudah dilaksanakan dengan banyaknya kegiatan promosi. Akan tetapi riset pasar belum dilaksanakan dan belum ada pengelolaan data survei kepuasan konsumen. Pemanfaatan website

belum optimal dan Mou dengan pihak ketiga masih terbatas jumlahnya. Selain itu belum ada koordinasi dan perencanaan kegiatan pra pelayanan serta belum ada SDM kehumasan dengan kapasitas yang memadai.

2. Proses Pelayanan

RS di Bantul Yogyakarta memiliki cukup banyak pelayanan dan penunjang kesehatan. Jumlah pasien mengalami peningkatan pada 3 tahun terakhir. SPO sudah lengkap tetapi budaya mutu dan capaian mutu masih rendah. *Selain itu clinical pathway* masih sangat terbatas jumlahnya.

3. Pasca Pelayanan

RS di Bantul Yogyakarta memiliki dan menjalankan beberapa kegiatan pasca pelayanan yakni: *home visit* dan sistem *booking*. Akan tetapi masih perlu perbaikan dalam proses kepulangan pasien.

4. Aktivitas Pendukung

Struktur organisasi sudah sesuai dengan tipe rumah sakit. Budaya yang dikembangkan yakni kekeluargaan, 7S, kesederhanaan dan budaya mutu. Pengelolaan SDM dengan konsep kekeluargaan dan kebersamaan dengan penyebutan SDM sebagai mitra kerja dan sistem remunerasi yang selaras produktivitas. Konsep efisiensi menjadi dasar bagi sistem keuangan RS di Bantul Yogyakarta. Pendapatan mengalami peningkatan pada 3 tahun terakhir. Jumlah alat kesehatan sesuai dengan tipe rumah sakit. RS di Bantul Yogyakarta sudah memiliki sistem informasi rumah sakit tetapi belum efektif dalam pelaksanaannya.

Analisis lingkungan internal berdasarkan Model rantai nilai Porter digunakan untuk menganalisis rantai

nilai pada pelayanan kesehatan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Buttigieg, 2016). Selanjutnya dari analisis rantai nilai tersebut akan dirumuskan kekuatan dan kelemahannya. RS di Bantul Yogyakarta sudah melaksanakan seluruh kegiatan seperti pada rantai nilai dan menghasilkan nilai yang menjadi kekuatannya tetapi masih cukup banyak kekurangan dalam aktivitasnya yang selanjutnya akan menjadi kelemahannya.

Analisis lingkungan eksternal RS di Bantul Yogyakarta yakni sebagai berikut:

1. BPJS Kesehatan sebagai penyelenggara program JKN memiliki landasan hukum yang kuat tetapi dinilai belum mampu memiliki kinerja yang baik.
2. Jumlah penduduk di Kabupaten Bantul dan Kecamatan Banguntapan mengalami peningkatan pada 3 tahun terakhir. Selain itu peningkatan penduduk juga terjadi di sekitar RS di Bantul Yogyakarta karena adanya peningkatan jumlah perumahan.
3. Masih banyak terjadi masalah pada pelaksanaan JKN di Indonesia karena adanya multi interpretasi pada tata hukum JKN yakni UU SJSN dan aturan pelaksanaannya. Sedangkan tata hukum terkait dengan perizinan rumah sakit tipe C dan D sudah ada kejelasan regulasinya.
4. Di sekitar RS di Bantul Yogyakarta ada 12 rumah sakit dengan jarak 2 km hingga 13 km, yang terdiri dari 7 rumah sakit umum swasta dan 5 rumah sakit swasta khusus.
5. Sudah ada regulasi tentang farmasi dan alat kesehatan di rumah sakit yakni Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit yang berpedoman pada Peraturan Menteri Kesehatan.

6. 20 jenis pendidikan tenaga kesehatan diselenggarakan di DIY.

Setiap organisasi termasuk rumah sakit pada saat menjalankan bisnisnya dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternalnya ((Njoroge, J.K, 2016). Untuk itu organisasi harus mampu melakukan pemetaan dan adaptasi terhadap lingkungan eksternalnya. Kemampuan menyelaraskan dengan lingkungan eksternal akan berpengaruh pada keberhasilan dan eksistensi sebuah organisasi (Kan, Muhammad Wasim jan, 2014).

Analisis lingkungan eksternal bagi RS di Bantul Yogyakarta menggunakan Model Analisis Lingkungan Sistem Pelayanan Kesehatan yang terdiri dari 8 faktor eksternal. Dilakukan analisis dan pemetaan terhadap 8 faktor eksternal

tersebut untuk mengetahui pengaruhnya terhadap RS di Bantul Yogyakarta dan selanjutnya dikelompokkan ke dalam peluang dan ancaman.

5. Analisis SWOT RS di Bantul Yogyakarta

Dari hasil data faktor internal RS di Bantul Yogyakarta dapat ditetapkan 17 kekuatan dan 15 kelemahan RS di Bantul Yogyakarta. Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi RS di Bantul Yogyakarta terdiri dari 6 peluang dan 4 ancaman. Selanjutnya dari data semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dipilih 5 faktor yang dianggap memiliki pengaruh besar. Dari faktor-faktor tersebut dapat disusun kemungkinan strategi bagi RS di Bantul Yogyakarta, sebagai berikut:

Tabel 1 Matriks SWOT RS di Bantul Yogyakarta

<p>INTERNAL</p> <p style="text-align: right;">EKSTERNAL</p>	<p><u>Kekuatan RS di Bantul</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi strategis 2. Jumlah layanan lebih banyak dari pesaing 3. Pembiayaan efisien 4. Tarif murah 5. Peningkatan jumlah pasien 	<p><u>Kelemahan RS di Bantul</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kehumasan belum ter-koordinasi 2. Capaian mutu masih rendah 3. Skill SDM masih kurang 4. Dokumentasi data lemah 5. Jumlah SDM masih kurang
<p><u>Peluang RS di Bantul</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BPJS Kesehatan memiliki landasan hukum yang kuat 2. Peningkatan jumlah penduduk 3. Kejelasan aturan perizinan RS tipe C dan tipe D 4. Kerjasama yang baik dengan rumah sakit yang berjarak dekat 5. Regulasi yang lengkap tentang standar pelayanan kefarmasian di rumah sakit. 	<p><u>Strategi S-O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan akreditasi 2. Peningkatan jumlah kamar dan fasilitas 3. Peningkatan area sasaran kelompok masyarakat 4. Peningkatan tampilan fisik bangunan dan fasilitas rumah sakit 5. Perluasan pangsa pasar dengan menambah kelompok pasar 	<p><u>Strategi W-O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kompetensi, skill dan jumlah SDM 2. Peningkatan kapasitas organisasi
<p><u>Ancaman RS di Bantul</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya penilaian kinerja BPJS Kesehatan 2. Penurunan penerimaan Negara dari pajak 3. Multi interpretasi pada UU SJSN dan aturan pelaksanaannya 4. Ada 12 rumah sakit yang berjarak dekat dengan RS di Bantul Yogyakarta. 	<p><u>Strategi S-T</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penambahan jumlah layanan kesehatan 2. Peningkatan efisiensi 	<p><u>Strategi W-T</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan efisiensi organisasi, 2. Penciutan organisasi, pengurangan layanan kesehatan

Analisis SWOT adalah teknik yang digunakan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis (Ommani, 2011). Analisis ini memerlukan spesifikasi tujuan dan identifikasi faktor internal dan eksternal, baik yang menguntungkan dan tidak menguntungkan (Rego, 2010). Analisis SWOT dinilai sebagai alat yang paling efektif dalam mengembangkan rumah sakit (Supic, 2015). Matriks SWOT menghasilkan 4 kemungkinan strategi yakni Strategi SO, WO, ST dan WT. (David, 1995 pada Suwarsono, 2002). Hasil matriks SWOT bagi RS di Bantul Yogyakarta menghasilkan beberapa kemungkinan strategi yakni: 5 strategi SO, 2 strategi WO, 3 strategi ST dan 2 strategi WT.

6. Rekomendasi Formulasi Strategi RS di Bantul Yogyakarta

Strategi yang paling mendasar yakni *Directional Strategy* atau strategi tujuan yakni strategi untuk menentukan arah dengan membangun misi untuk organisasi serta menciptakan visi untuk masa depan (Swayne, *et al* 2013). Beberapa poin penting belum tercantum pada misi RS di Bantul Yogyakarta saat ini. Sedangkan dari hasil eksplorasi misi menunjukkan kepehaman pimpinan RS di Bantul Yogyakarta mengenai poin-poin penting tentang tugas, alasan pendirian, sasaran kelompok masyarakat, pelayanan utama, nilai-nilai tertentu dan kekhasan. Poin-poin penting tersebut yakni Kelompok masyarakat ekonomi menengah ke bawah, Rehab Medik, Geriatri, Obsgin-KIA, Wilayah DIY, Kekeluargaan, serta Efisien. Berdasarkan analisis misi maka dapat direkomendasikan pernyataan misi RS di Bantul Yogyakarta, sebagai berikut: "Menyelenggarakan pelayanan

kehatan yang terjangkau dan bermutu bagi masyarakat di DIY secara kekeluargaan dan efisien dengan program unggulan pada pelayanan kesehatan Rehab Medik, Geriatri dan Obsgin-KIA".

Selanjutnya dilakukan analisis dan strategi pencapaian rekomendasi misi tersebut pada setiap poinnya. Poin terjangkau selaras dengan sasaran kelompok masyarakat ekonomi menengah ke bawah serta beberapa faktor internal yang menjadi kekuatan RS di Bantul Yogyakarta yakni konsep pembiayaan organisasi yang efisien, penetapan tarif pelayanan yang murah, sistem renumerasi yang sesuai dengan produktivitas organisasi dan prinsip efisiensi, serta adanya budaya sederhana. Strategi Positioning (*Positioning Strategy*) berupa strategi biaya rendah (*Cost Leadership*) dapat dipilih untuk mencapai misi terjangkau. *Cost Leadership* menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang rendah (Swayne *et al*, 2013). Untuk memastikan bahwa biaya per unit rendah maka harus ada penghitungan biaya per unit (*unit cost*) yang selama ini belum dilakukan oleh RS di Bantul Yogyakarta.

Poin mutu termuat pada rekomendasi pernyataan misi karena mutu adalah aspek penting dari misi, selain itu sebagai bentuk penegasan bahwa walaupun biaya terjangkau tetapi mutu tetap menjadi komitmen bagi RS di Bantul Yogyakarta. Terkait dengan mutu, RS di Bantul Yogyakarta masih memiliki beberapa kelemahan yakni masih kurangnya pelaksanaan budaya mutu dan capaian mutu, jumlah *clinical pathway* masih terbatas, masih ada kekurangan jumlah perawat bangsal, implementasi skill SDM masih kurang, serta masih ada kekurangan dokumen dan edukasi pada

kepulangan pasien serta masih lemahnya dokumentasi data. Strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi yakni Strategi Implementasi (*Implementation Strategy*) pada aktivitas pelayanan dan aktivitas pendukung pada bidang SDM. Pada aktivitas pelayanan yakni dengan menyusun sistem pengembangan dan implementasi budaya mutu di lingkungan RS di Bantul Yogyakarta. Sedangkan pada aktivitas bidang SDM yakni berupa: penambahan tenaga perawat dan farmasi serta program peningkatan skill SDM.

Keluargaan menjadi salah satu hasil eksplorasi misi RS di Bantul Yogyakarta. Konsep keluargaan diterapkan baik pada hubungan internal organisasi maupun dengan pasien dan keluarga pasien. Hal ini selaras dengan budaya yang ingin dan sedang dikembangkan yakni budaya 7S dan pengelolaan karyawan secara keluargaan serta visi kebersamaan. Karyawan disebut dengan mitra kerja seperti yang disebut pada eksplorasi visi. Konsep karyawan sebagai mitra kerja bermakna bahwa hubungan kerja tidak bersifat transaksional tetapi keluargaan dan kebersamaan.

Pada eksplorasi misi dan rekomendasi pernyataan misi menetapkan bahwa layanan rehab medik, geriatri dan obsgin-KIA menjadi layanan unggulan RS di Bantul Yogyakarta. Penetapan layanan rehab medik sebagai unggulan sesuai dengan kondisi salahsatu faktor eksternal yakni rumah sakit pesaing, bahwa layanan rehab medik tidak dimiliki oleh 12 rumah sakit pesaing di sekitar RS di Bantul Yogyakarta. Hal ini juga didukung bahwa RS di Bantul Yogyakarta memiliki layanan penunjang rehab medik yang cukup lengkap seperti fisioterapi, terapi sentuh, terapi wicara, pijat dan terapi

tumbuh kembang dengan jumlah tenaga terapis sebanyak 10 orang. Selain itu data jumlah pasien rehab medik dan layanan penunjang medik mengalami peningkatan pada tahun 2015 - 2017. Akan tetapi layanan unggulan rehab medik belum didukung kecukupan tenaga dokter spesialis karena baru tersedia 1 dokter spesialis rehab medik dan dengan status tidak tetap. Geriatri layak untuk menjadi unggulan karena RS di Bantul Yogyakarta memiliki Unit *Geriatric Care* yang merupakan unit pelayanan kesehatan geriatri yang terpadu dengan jumlah perawat home care sebanyak 60 orang dan memiliki jenis layanan yang cukup lengkap yakni: *home care*, *home visite*, pijat, konsultasi gizi, laboratorium, promosi kesehatan dan obat. Data pasien *geriatric care* tahun 2016-2017 menunjukkan jumlah yang stabil. Layanan obsgin dimiliki oleh 10 rumah sakit diantara 12 rumah sakit yang ada di sekitar RS di Bantul Yogyakarta. Tetapi layanan obsgin cukup layak untuk menjadi unggulan dengan pertimbangan adanya peningkatan jumlah penduduk di Kabupaten Bantul dan di Kecamatan Banguntapan serta lokasi RS di Bantul Yogyakarta yang strategis. Selain itu jumlah pasien obsgin RS di Bantul Yogyakarta per bulan pada tahun 2015 - 2017 mengalami peningkatan dan saat ini sudah ada 2 dokter spesialis obsgin dengan status 1 dokter adalah karyawan tetap dan 1 karyawan tidak tetap. Ketiga layanan unggulan tersebut memiliki perkembangan jumlah pasien yang stabil bahkan meningkat atau dapat disebut memiliki pasar yang tumbuh. Direkomendasikan strategi untuk memastikan ketiga produk tersebut menjadi layanan utama / unggulan yakni Strategi Penetrasi

(*Penetration Strategy*) dan strategi implementasi pada proses pelayanan.

Strategi penetrasi dilakukan dengan cara meningkatkan pangsa pasar di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yakni promosi dan harga (Swayne *et al*, 2013). Perencanaan kegiatan promosi intensif yang dapat direkomendasikan yakni:

- a. Pemetaan kembali kelompok masyarakat yang menjadi sasaran promosi, seperti: PWRI, posyandu anak, posyandu lansia, PKK, dan komunitas masyarakat lainnya yang membutuhkan layanan rehab medik, geriatri dan obsgin - KIA.
- b. Menyusun jadwal dan jenis program promosi yang melibatkan dan sesuai dengan komunitas tersebut.
- c. Melakukan koordinasi dengan tenaga pelaksana medis dan unit terkait untuk pelaksanaan kegiatan promosi.
- d. Menyusun rencana tindak lanjut atas kegiatan promosi yang telah dilakukan.

Strategi implementasi pada proses pelayanan dilakukan untuk memastikan ketiga layanan tersebut mampu menjadi layanan unggulan RS di Bantul Yogyakarta. Langkah-langkah strategi implementasi yang dapat direkomendasikan yakni:

1. Penambahan minimal 1 dokter spesialis rehab medik dan 1 orang dokter spesialis geriatri. Hal ini untuk menambah kapasitas dan mutu layanan sehingga bisa mengurangi waktu tunggu pemeriksaan pasien.
2. Mengupayakan peningkatan status dokter rehab medik menjadi tenaga medis tetap. Dengan status tetap akan lebih menguatkan layanan rehab medik untuk menjadi layanan unggulan.

Rekomendasi pernyataan misi menyebutkan jangkauan geografis pelayanan kesehatan hingga wilayah DIY. Secara lebih rinci seperti disebutkan dalam hasil eksplorasi misi, untuk layanan umum hingga wilayah Bantul sedangkan untuk layanan unggulan (utama) hingga wilayah DIY. Untuk mencapai jangkauan geografis tersebut direkomendasikan dilakukan strategi perluasan (*expansion*) yakni berupa strategi pengembangan pasar (*market development*) dengan memperluas area kegiatan pra pelayanan. Kegiatan pra pelayanan dan kehumasan yang selama ini masih terbatas di area sekitar RS di Bantul Yogyakarta diperluas hingga wilayah Bantul untuk produk layanan umum dan perluasan hingga wilayah DIY untuk produk layanan unggulan. Strategi pengembangan pasar ini didukung adanya faktor internal yang menjadi kekuatan yakni RS di Bantul Yogyakarta memiliki konsep kehumasan bahwa setiap SDM adalah agen sehingga sangat memungkinkan setiap SDM melakukan kegiatan kehumasan dan hal ini juga selaras dengan sistem remunerasi yang berbasis produktivitas dan kinerja.

Strategi implementasi juga direkomendasikan untuk mengurangi kelemahan pada aktivitas pra pelayanan. Langkah-langkah strategi implementasi tersebut yakni:

- a. Penambahan SDM untuk bagian Humas dengan kompetensi yang memadai
- b. Melakukan riset pasar dan analisis hasil survei kepuasan konsumen
- c. Menyusun perencanaan kegiatan kehumasan yang terdiri dari pemetaan area perluasan, sasaran, jenis kegiatan dan skedul kegiatan
- d. Melakukan koordinasi dengan tenaga pelaksana medis dan unit terkait
- e. Mengaktifkan kembali web sebagai sarana informasi dan promosi
- f. Menambah jumlah MoU

g. Meningkatkan tampilan fisik bangunan rumah sakit

Analisis terhadap visi RS di Bantul Yogyakarta saat ini maupun dari hasil eksplorasi visi belum cukup memberikan gambaran yang jelas tentang harapan di masa mendatang, masih bersifat abstrak, belum ada jangkauan waktu dan sulit diukur pencapaiannya. Poin poin yang didapatkan dari hasil eksplorasi visi yakni: kuantitas dan kualitas bertambah, membahagiakan dan membanggakan, kebersamaan dan mitra kerja serta profesional, efisien, agamis dan membahagiakan. Agar lebih jelas, tidak abstrak, dapat diukur serta memiliki jangkauan waktu, direkomendasikan poin poin visi yakni: bertambahnya jumlah layanan, kapasitas dan kualitas rumah sakit, humanis, mitra kerja, profesional dan efisien. Berdasarkan poin-poin penting tersebut dapat direkomendasikan pernyataan visi RS di Bantul Yogyakarta sebagai berikut: "Menjadi rumah sakit kelas D dengan pelayanan kesehatan yang lengkap dan berkualitas dengan mengedepankan pelayanan humanis dari seluruh karyawan sebagai mitra kerja yang bekerja secara profesional dan efisien pada tahun 2025". Visi, misi, faktor internal dan faktor eksternal memiliki hubungan dan keterkaitan yang erat. Keterkaitan tersebut perlu dikaji untuk menilai apakah rumah sakit mempunyai kemampuan dan peluang untuk melaksanakan misi serta mencapai visinya. Penetapan misi dan visi dapat mempengaruhi interpretasi lingkungan eksternal dan internal, demikian juga sebaliknya (Trisnantoro, 2005). Poin dari pernyataan visi yakni humanis, mitra kerja, profesional dan efisien sudah selaras dengan rekomendasi pernyataan misi dan faktor eksternal yang menjadi kekuatan RS di Bantul Yogyakarta. Indikator untuk poin visi "berkualitas" yakni dengan rencana peningkatan penilaian

akreditasi, bahwa hingga tahun ke 5 nanti RS di Bantul Yogyakarta mampu meraih akreditasi paripurna.

Dari hasil analisis pesaing didapatkan data bahwa RS di Bantul Yogyakarta memiliki layanan kesehatan yang lebih lengkap dibandingkan dengan 12 rumah sakit pesaing lainnya. Ada beberapa layanan yang memang tidak dimiliki oleh RS di Bantul Yogyakarta tetapi sebagian besar karena memang pelayanan khusus pada rumah sakit khusus. Untuk mencapai visi "menjadi rumah sakit kelas D dengan layanan kesehatan yang lengkap", maka indikatornya yakni adanya penambahan jenis layanan dan penambahan kapasitas layanan. strategi yang dapat direkomendasikan adalah strategi perluasan (*expand strategy*) berupa strategi pengembangan produk (*product development strategy*), yakni berupa langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Penambahan jumlah tempat tidur. Hal ini perlu dilakukan untuk memenuhi jumlah masyarakat yang meningkat di sekitar RS di Bantul Yogyakarta maupun di Kecamatan Banguntapan
- b. Membuka kamar rawat inap VIP. Hal ini juga untuk menangkap peluang adanya peningkatan jumlah penduduk di sekitar RS di Bantul Yogyakarta dengan kelompok ekonomi yang beragam
- c. Penambahan ruang operasi. Saat ini baru ada 1 ruang operasi sehingga belum cukup untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan operasi seiring dengan ber-tambahnya jumlah pasien dan layanan kesehatan.

KESIMPULAN

1. Misi RS di Bantul Yogyakarta saat ini belum menggambarkan secara lengkap alasan didirikannya RS di Bantul Yogyakarta, tugasnya, layanan yang diberikan serta sasaran kelompok masyarakat yang dilayaninya. Hasil

- eksplorasi misi sudah cukup lengkap menggambarkan misi RS di Bantul Yogyakarta. Poin-poin penting dari hasil eksplorasi misi yakni: Kelompok ekonomi menengah ke bawah; pelayanan utama (unggulan): rehab medik, geriatri, obsgyn-KIA; Domain geografis: Kabupaten Bantul hingga DIY; Pelayanan yang aman, nyaman dan Kekeluargaan; Efisien. Visi RS di Bantul Yogyakarta saat ini dan hasil eksplorasi visi belum cukup menggambarkan secara jelas harapan akan kondisi di masa mendatang. Poin-poin penting dari hasil eksplorasi visi yakni: kuantitas dan kualitas bertambah; membahagiakan dan membanggakan; kebersamaan; mitra kerja; profesional, efisien, agamis dan membahagiakan.
2. Hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal bagi RS di Bantul Yogyakarta menghasilkan 17 kekuatan, 15 kelemahan, 6 peluang dan 4 ancaman. Dari analisis lingkungan tersebut disusun matriks SWOT menghasilkan 4 sel kemungkinan pilihan strategi yang terdiri dari 5 strategi SO, 2 strategi WO, 2 strategi ST dan 2 strategi WT.
 3. Rekomendasi strategi dimulai dengan strategi tujuan berupa rekomendasi pernyataan misi. Strategi untuk mencapai misi tersebut yakni strategi biaya rendah, strategi implementasi pada aktivitas pelayanan dan aktivitas SDM, strategi penetrasi berupa perencanaan kegiatan promosi, strategi implementasi pada proses pelayanan, strategi pengembangan pasar dan strategi implementasi pada aktivitas pra pelayanan. Strategi tujuan terkait dengan visi berupa rekomendasi pernyataan visi. Strategi untuk mencapai visi tersebut yakni strategi pengembangan produk berupa langkah-langkah untuk menambah jumlah, kapasitas dan mutu layanan RS di Bantul Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Buttigieg, Sandra C. *et al.* 2016. *Value Chains of Public and Private Healthcare Services in a Small EU Island State: A SWOT Analysis.* *Front Public Health.*
- Creswell, John W. 2012. *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed.* Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Cronin, Corry E, *et al.* 2017. *Comparing Hospital Mission Statement Content in a Changing Healthcare Field.* *Hospital Topics.*
- Goldstein, Susan Meyer *et al.* 2001. *The Effect of Location, Strategy, and Operations Technology on Hospital Performance.* *Journal of Operations Managements.*
- Kan, Muhammad Wasim jan *et al.* 2014. *Strategic Planing and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments.* *Business Managements and Strategy.*
- Kim, HS. 2015. *Relation Analysis Between Internal Environment and Organizational.* *Jhosp.*
- Langabeer, James. 2008. *Hospitals Turnaround Strategies.* *Hospital Topics.*
- Lega, Frederico. 2013. *Decoupling The Use And Meaning of Strategic Plans in Public Healthcare.* *BMC Health Services Research.*
- Lethbridge, Jane. 2011. *Understanding Multinational Companies In Public Health Systems, Using a Competitive Advantage Framework.* *Globalization and Health. Biomed Central Ltd.*
- Marchal, Bruno; *et al.* 2010. *Turning around an Ailing District Hospital: A realist Evaluation of Strategic Changes at Ho Municipal Hospital (Ghana).* *BMC PublicHealth.*
- McCarthy, Kathleen H. 2012. *5 Strategies For Building A Top Performing*

- Hospital. Healthcare Financial Management.*
- Moleong, Lexy J., M.A. Prof. DR. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Suwarsono. 2008. *Manajemen Strategik. Konsep dan Kasus.* Yogyakarta. UPP STIM YKPN.
- Ommani, Ahmad Reza. 2011. *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis for Farming System Businesses Management: Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoustar Township, Iran.* AJBM.
- Osita, Ifediora Christian, et al. 2014. *Organization's Stability and Productivity: The Role of SWOT Analysis an Acronym for Strength, Weakness, Opportunities and Threat.* *International Journal of Innovative and Applied Research.*
- Pearce II, Robinson Jr. 2016. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian.* Jakarta. Salemba Empat.
- Rivers, Patrick A. 2010. *Health Care Competition, Strategic mission, and Patient Satisfaction: Research Model and Propositions.* PMC.
- Rego, Amelia, et al, *The Mission.* 2016. *Vision and Values in Hospital Management. Journal of Hospital Administration.*
- Rego, Guilhermina, et al. 2010. *Hospital Foundation: A SWOT Analysis.* *iBusiness.*
- Speziale, Giuseppe. 2015. *Strategic Management of a Healthcare Organization: Engagement, Behavioural Indicators, and Clinical Performance.* *European Heart journal Supplements.*
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen.* Bandung. Alfabeta.
- Supic, Zorica Terzic, et al. 2015. *Training Hospital Managers for Strategic*
- Mulyadi. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.* Jakarta. Salemba Empat.
- Njoroge J.K, et al. 2016. *External Environment Influence organizational performance The Case of Kenyan State Corporations. Managements and oraganizational Studies.*
- Planning and Management: a prospective Study.* BMC.
- Swayne, et al. 2013. *Strategic Management of Health Care Organizations.* Jossey Bass.
- Trisnantoro, Laksono. 2005. *Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit Antara Misi Sosial dan Tekanan Pasar.* Yogyakarta. Andi Offset.
- Yin, Robert K. 2015. *Studi Kasus Desain dan Metode.* Jakarta. Rajawali Pers.