

STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT KELUARGA “ABC”

Oleh :

Ana Rusmardiana

Universitas Indraprasta PGRI

Email:

ana.irawan@yahoo.co.id

ABSTRACT

“ABC Family Hospital” has been around long enough to operate in Jakarta as the hospital family, i.e., approximately 26 years up to the year 2015. Various improvements and as well as the development effort has been carried out, including the number of employees. However, such an assessment would have increased the efficiency and effectiveness of resource use is still considered less, similarly to the predictable quality still considered still not satisfy with what was expected by the management. To this end, looked at the need to restructure and improve the strategy that has been done in order to achieve what is the vision, mission and objectives are clear and exact against the company that manages the hospital. The very important thing is done mainly by the presence of competitor-competitor which is getting tight like other private hospitals, clinics, clinics and doctors ' practices, and also to maintain accredited Hospitals in question.

Keywords: *Environmental analysis, SWOT, Strategic*

ABSTRAK

“Rumah Sakit Keluarga ABC” telah cukup lama beroperasi di Jakarta sebagai rumah sakit keluarga, yakni kurang lebih 26 tahun lamanya sampai dengan tahun 2015. Berbagai peningkatan maupun perkembangan usaha yang telah dilakukan, termasuk juga jumlah karyawannya. Namun demikian penilaian akan terjadinya peningkatan *efisiensi* dan *efektifitas* terhadap penggunaan sumber daya masih dipandang kurang, demikian pula terhadap mutu diprediksi masih dianggap masih belum memuaskan dengan apa yang diharapkan oleh pihak manajemen. Oleh karenanya, dipandang perlu untuk membenahi dan meningkatkan strategi yang telah dilakukan agar dapat mencapai apa yang merupakan visi, misi maupun tujuan yang jelas dan yang sebenarnya terhadap perusahaan Rumah Sakit yang dikelolanya. Hal tersebut sangat penting dilakukan terutama dengan adanya *competitor-competitor* yang semakin ketat seperti rumah sakit swasta lainnya , klinik, puskesmas maupun praktek dokter, dan juga untuk mempertahankan akreditasi rumah sakit bersangkutan.

Kata kunci: Analisis lingkungan, SWOT, Strategik

A. PENDAHULUAN

Dalam penelitian ini penulis mencoba mengkaji pada salah satu perusahaan yang bergerak pada pelayanan masyarakat yaitu Rumah Sakit Keluarga, untuk namanya disamarkan dengan nama "Rumah Sakit ABC". Sesuai dengan data maupun informasi yang penulis peroleh, "Rumah Sakit ABC" sebelumnya telah memiliki strategi namun seiring dengan peraturan pemerintah (akreditasi) dan adanya para pesaing yang cukup banyak, maka "Rumah Sakit ABC" berbenah diri dan berusaha untuk merumuskan dan memetakan kembali strategi perusahaan yang telah ada dalam upaya meningkatkan akreditasi guna menghadapi persaingan yang cukup ketat dewasa ini.

Seiring dengan meningkatnya persaingan dalam dunia bisnis, perlu kiranya organisasi maupun Rumah Sakit melakukan perbaikan-perbaikan strategi yang akan ditempuh guna menciptakan dan mewujudkan apa yang merupakan visi maupun misi organisasi bisnis usaha.

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah visi, misi yang ada pada "Rumah Sakit ABC" dapat mempertahankan akreditasi dan berkompetitor dengan pesaing-pesaingnya?
2. Bagaimana caranya dapat menciptakan strategi bisnis yang dapat membawa keuntungan bagi "Rumah Sakit ABC"?
3. Kendala maupun faktor apa yang harus diperhatikan, dipertimbangkan agar strategi bisnisnya dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan?

Beberapa pengembangan teori berkaitan penelitian ini akan dibahas menjadi

1. Pendekatan Strategi

Strategi merupakan sebuah perencanaan jangka panjang dengan diikuti serangkaian tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan. Dalam pengertian di dunia bisnis, strategi dapat dimaksudkan untuk memenangkan persaingan dalam upaya memperoleh pangsa pasar dan daerah kekuasaan yang lebih besar. Dengan ketentuan bahwa sifat strategi tersebut haruslah menyatu, menyeluruh dan integral.

Menurut Kaplan (2004,38), pendekatan yang pada umumnya dapat digunakan dalam merumuskan strategi, meliputi:

1. *The Corporate Portofolio Approach/ Boston Consulting Group Matrix*
2. *Forces Corporate Strategy Approach*
3. *The Grand Strategy Matrix Approach*

Dengan menggunakan pendekatan-pendekatan tersebut diatas, perusahaan diharapkan dapat membuat strategi tingkat perusahaan yang tidak dapat dilepaskan dari keputusan-keputusan strategik, dimana masing-masing keputusan saling melengkapi dan menciptakan nilai perusahaan.

2. Teknik Analisa Strategi

Beberapa teori atau teknik analisa yang dapat digunakan para perencana strategimenurut Agustinus (2005; 64) antara lain:

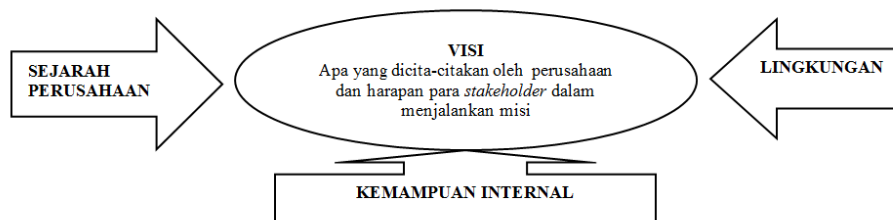
1. Analisa kesenjangan (*Gap Analysis*), dimaksudkan untuk menyatukan berbagai variasi produk dan bisnis dalam suatu perusahaan yang memiliki lebih dari satu produk atau bisnis, contohnya indofood.
 2. Matrik strategi umum (*Grand Strategy Matrix*), alat analisa yang terkenal dalam membuat strategi alternatif terutama dalam *strategic business unit*.
 3. Matrik Grup Konsultan Boston (BCG Matrix), membagi sebuah daerah dengan garis menjadi empat daerah (kuardan)
 4. Matrrix SWOT, jenis tipe strategi SO,WO, ST dan WT
- Analisa daur kehidupan produk (*Product Life Cycle*), menjelaskan bahwa suatu produk akan melalui suatu siklus kehidupan

B. METODOLOGI PENELITIAN

Data yang diolah dalam penelitian ini adalah data kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi ataupun survei dan dokumentasi. Penelitian menggunakan pemikiran berdasarkan analisa faktor *ekstern* dan analisa faktor *intern*. Untuk analisa *eksternal* menyangkut *societal environment* dan *industry environment*. Dan analisa faktor *intern* mencakup faktor yang ada pada *critical succes factor(CSF)* yakni *infrastuktur* perencanaan, keuangan, SDM, teknologi pengadaan, operasi, pemasaran dan penjualan

C. PEMBAHASAN

Langkah pertama yang harus dilakukan oleh “Rumah Sakit ABC” adalah melakukan perumusan strategi dalam bentuk visi dan misi (Gambar 1).



Gambar 1.
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Visi
(Sumber: Trisnantoro, 2005 disadur dari Ginter dkk,1998)

Awal mula berdirinya visi dari “Rumah Sakit ABC” adalah “Memberikan pelayanan kesehatan yang prima untuk semua dan pelayanan kegawat-daruratan medis yang profesional”. Namum setelah lebih dari 15 (limabelas) tahun beroperasi visi tersebut hingga saat ini menjadi “Rumah Sakit pilihan keluarga yang terpercaya dengan memiliki pelayanan kesehatan yang cepat, tepat dan profesional untuk semua lapisan masyarakat.". Visi tersebut dimaksudkan bahwa konsentrasi “Rumah Sakit ABC” adalah ingin menjadi sebuah rumah sakit yang apabila orang-orang datang percaya dan merasakan seperti masuk ke dalam

sebuah keluarga. Berdasarkan visi tersebut, "Rumah Sakit ABC" menjabarkan misi-misinya sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang bermutu dan profesional kepada seluruh lapisan masyarakat tanpa membedakan status sosial.
- 2) Meningkatkan, mengembangkan pelayanan kegawat-daruratan dan kebidanan.
- 3) Meningkatkan kualitas SDM dan kesejahteraan seluruh karyawan
- 4) Memupuk nilai-nilai kekeluargaan didalam organisasi sebagai prinsip dasar dalam melayani masyarakat
- 5) Membantu setiap program pemerintah dalam upaya meningkatkan jasa pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang kurang mampu.

Dengan misinya itu memperlihatkan, bahwa "Rumah Sakit ABC" akan berusaha untuk memperhatikan masyarakat tanpa ingin membedakan status sosial satu sama lain, dan berusaha untuk berorientasi kepada kemanusiaan. Dengan memfokuskan pada kegawat-daruratan dan kebidanan "Rumah Sakit ABC" ingin memfokuskan pada pelayanan yang memiliki tingkat *urgency* paling tinggi sehingga dipandang perlu kiranya memiliki pelayanan yang cepat dan tepat.

Menurut Trisnantoro (2005;57) disadur dari Ginter dkk menyatakan bahwa "*Analisa lingkungan baik internal maupun eksternal perlu dilakukan karena merupakan bagian dalam proses penyusunan strategi, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal maupun eksternal yang berpengaruh pada kegiatan bisnis perusahaan*". Untuk analisa lingkungan eksternal ditinjau dari *societal environment* yang dilakukan "Rumah Sakit ABC" yakni dapat dilihat dalam tabel 1, dan untuk tabel 2 menjelaskan analisa *industry environment*.

Tabel 1.
Industry Attractiveness Dari Societal Evironment

No Urut	KRITERIA	Sangat tidak menarik	Tidak menarik	Netral	Menarik	Sangat menarik
POLITICAL						
1	Undang-undang RS					
2	Undang undang kesehatan					
3	Stabilitas emerintahan					
4	Undang-undang perlindungan					
5	Dukungan pemerintah					
ECONOMIC						
1	GDP					
2	Inflasi					
3	Pengangguran					
4	Tingkat upah					
5	Energi					
6	Zona industri					
SOCIOCULTURAL						
1	Jumlah penduduk yang sakit					
2	Tempat verobat berjalan					
3	Lama sakit					
4	Kelahiran yang menggunakan tenaga medis					

KONSEP PEMASARAN (*PERSONAL BRANDING*) DALAM KEGIATAN PEMILIHAN KEPALA DAERAH

5	Pertumbuhan penduduk					
6	Distribusi usia					
7	Kepadatan penduduk					
8	Perkembangan Asuransi					
TECHNOLOGICAL						
1	Perkembangan teknologi peralatan medis					
2	Perkembangan teknologi informasi					

Tabel 2.
Industry Attractiveness Dari Five Force Porter

ASPEK		Sangat tidak menarik	Tidak menarik	Netral	Menarik	Sangat menarik	
HAMBATAN UNTUK MASUK							
Skala ekonomis	Kecil						besar
Diferensiasi produk	mudah						sulit
Identifikasi merek	Mudah						sulit
Ongkos berpindah	Rendah						tinggi
Akses saluran distribusi	Bebas						terbatas
Kebutuhan modal	Rendah						tinggi
Akses pada teknologi terkini	Bebas						terbatas
Efek dan pengalaman dan pembelajaran yang harus dimiliki	tidak penting						penting
PERSAINGAN ANTAR KOMPETITOR							
Konsentrasi dan perimbangan para pesaing	Banyak						sedikit
Pertumbuhan industri relatif	Cepat						pelan
Ongkos tetap/ penyimpanan	Tinggi						rendah
Diferensiasi produk	Komoditas						spesial
HAMBATAN UNTUK KELUAR							
Spesialisasi asset	Tinggi						rendah
Ongkos untuk keluar	Tinggi						rendah
Keterkaitan strategis dengan bisnis lain	Kecil						besar
Hambatan emosional	Tinggi						rendah
KEKUATAN PEMBELI							
Jumlah pembeli utama	Sedikit						banyak
Ketersediaan produk pengganti	Banyak						sedikit
Ongkos perpindahan pembeli	Rendah						tinggi
Ancaman integrasi pembeli ke belakang	Tinggi						rendah
Ancaman integrasi pembeli ke depan	Rendah						tinggi
Kontribusi produk terhadap kualitas dan layanan	Tinggi						rendah
Keuntungan pembeli	Rendah						tinggi
KETERSEDIAAN PENGGANTI							
Ketersediaan pengganti	Besar						kecil
Ongkos perpindahan pnggunai	Kecil						besar
Keuntungan penghasil barang substitusi dan agresivitasnya	Besar						kecil
Harga nilai pengganti	Murah						Mahal
KEKUATAN PEMASOK							
Jumlah pemasok utama	Sedikit						banyak
Ketersediaan produk pengganti	Sedikit						banyak

Dari tabel 1 dan 2 tersebut menunjukkan karakter dari “Rumah Sakit ABC”, yaitu pemain yang berasal dari pendatang baru maupun yang sudah ada memiliki hambatan cukup besar baik untuk masuk maupun keluar usaha. Kemungkinan untuk pendatang baru cukup kecil intensitasnya. Jumlah *competitor* untuk perusahaan yang bergerak dibidang rumah sakit sejenis di daerah sekitar masih sedikit serta *competitor* dalam industri ini diatur oleh pemerintah sehingga menyebabkan *competitor* industri di wilayah “Rumah Sakit ABC” ini masih kecil. Jika dilihat dari tempat layanan kesehatan pengganti, kawasan di sekitar “Rumah Sakit ABC” berada sudah sangat ramai sehingga dapat menjadi ancaman persaingan rumah sakit dengan tempat layanan kesehatan pengganti yang lebih murah dan lebih banyak jumlahnya. Dalam hal kemampuan maupun kekuatan konsumen tidak terlalu besar tetapi tidak pula terlalu kecil dan dalam hal ini pihak Rumah Sakit tidak terlalu berpengaruh besar, hal tersebut disebabkan masih terdapatnya jenis-jenis layanan tertentu yang tidak dimiliki oleh tempat layanan kesehatan pengganti seperti laboratorium, radiologi, rawat inap, kamar operasi dan layanan lainnya.

Kekuatan *supplier* cukup besar yaitu dengan terbatasnya jumlah pemasok dan kemungkinan adanya kolusi dengan dokter sehingga tidak memiliki kekuatan yang besar untuk mengendalikan pemasok seperti tawar-menawar harga dan memaksa pemasok mengikuti sistem yang diterapkan pada “Rumah Sakit ABC”. Selain itu juga keterbatasan pemasok sebagai ikut andilnya pemerintah dengan menentukan pemasok-pemasok yang telah ditentukan. Untuk analisa lingkungan internal berpedoman pada 7(tujuh) aspek *critical succes factor (csf)*, yang untuk selanjutnya aspek-aspek tersebut dibandingkan dengan rumah sakit pesaing (tabel 3). Selanjutnya dari hasil analisa lingkungan (eksternal dan internal) tersebut dianalisa sehingga teridentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan maupun kelemahan, peluang dan ancaman, yang digambarkan kedalam matriks SWOT. (tabel 4 dan 5).

Tabel 3.
Hasil Penilaian Kondisi Internal RS ABC Dibandingkan RS Pesaing

ASPEK	Sangat lemah	Agak lemah	Seimbang	Agak Kuat	Sangat kuat	—	ASPEK	Sangat lemah	Agak lemah	Seimbang	Agak Kuat	Sangat kuat
INFRASTRUKTUR PERENCANAAN							OPERASI					
Sistem perencanaan							Fasilitas					
Manajemen pengendalian							Kapasitas					
Sistem informasi dan komunikasi							Tenaga kerja					
Struktur organisasi							Manajemen kualitas					
Budaya perusahaan							Hubungan dengan pemasok					
Kemampuan kepemimpinan							Lokasi dan jumlah perusahaan					
Image perusahaan							Ukuran perusahaan					
KEUANGAN							USIA PERUSAHAAN					
Kemampuan modal							Otomatisasi					
Merger, akuisisi dan investasi							Integrasi					
Manajemen modal kerja							Produktivitas					
Manajemen pajak							PENGADAAN					

KONSEP PEMASARAN (*PERSONAL BRANDING*) DALAM KEGIATAN PEMILIHAN KEPALA DAERAH

SUMBER DAYA MANUSIA					Pemilihan, evaluasi dan pengembangan pemasok					
Seleksi, promosi dan pemempatan					Manajemen pembelian barang					
Sistem penghargaan					Manajemen bahan baku					
Hubungan perburuhan					Analisis nilai, harga/ongkos dan standarisasi					
Organisasi sumber daya manusia					Organisasi pengadaan dan pengelolaan infrastruktur pengadaan					
TEKNOLOGI					PEMASARAN DAN PENJUALAN					
Pemilihan teknologi					Strategi distribusi					
Ketepatan waktu pengenalan teknologi baru					Strategi harga					
Evaluasi, alokasi, pengendalian sumber					Organisasi pemasaran					
Pengelolaan teknologi dan infrastruktur					Lokasi dan jumlah gedung					
					Tenaga kerja					
					Tingkat harga yang diberikan					
					Citra Produk					

Tabel 4.
Matriks SWOTS

THREAT	STRENGTH	WEAKNESS
T1 Infrastruktur jalan yang kurang terpelihara	S1 Lokasi strategis dengan pemukiman dan industri	W1 Belum diterapkan hospital by law pada sistem manajemen rumah sakit
T2 Berkembangnya RS, klinik-klinik, puskesmas, praktek dokter, balai pengobatan, apotik yang berdekatan yang menjadi alternatif pengganti Rumah Sakit	S2 Harga yang bersaing	W2 Sistem organisasi (rekrutment, reward, dan punishment, pembagian tugas, Jenjang kanr)
T3 Harga bahan bakar dan listrik yang meningkat mempengaruhi biaya operasional	S3 Penerapan cost targeting untuk sebagian besar proses pelayanan sehingga budget terkontrol	W3 Banyak peraturan yang tidak tertulis
T4 Tingkat inflasi yang terus meningkat	S4 Kepedulian dan ketanggapan terhadap lingkungan sosial dan masyarakat sekitar	W4 Tidak adanya sistem pengukuran dan pengendalian kinerja karyawan
T5 Gaya hidup masyarakat yang cenderung lebih banyak berobat ke Puskesmas atau dokter praktek	S5 Memiliki hubungan yang baik dengan mitra kerja (asuransi, pemasok, rumah sakit, dan lain-lain)	W5 Kompetensi SDM yang kurang memadai dikarenakan tidak adanya pelatihan karyawan yang distandarisasikan dan terencana dengan baik
	S6 Meningkatkan kerja sama dengan penduduk dan industri untuk memperbaiki infrastruktur jalan	W6 Struktur organisasi yang kurang lengkap
	S7 Membina kerja sama dengan lembaga kesehatan lain	W7 Manajemen pengadaan barang yang masih tradisional dan manual serta tidak pernah dilakukan control (stock opname)
	S8 Efisiensi biaya dengan memperbaiki struktur biaya, pengendalian biaya yang terencana dan optimalisasi sumber daya	W8 Sistem informasi dan pencatatan yang manual
	S9 Menetapkan harga barang dengan berorientasi pada biaya	W9 Sistem manajemen akuntansi yang masih sangat sederhana sehingga tidak pernah dilakukan analisis keuangan
	S10 Selektif dalam memilih pemasok obat serta membina hubungan baik dengan pemasok obat tersebut	W10 Kurangnya sistem perencanaan dan pengendalian kegiatan dan program kerja
	S11 Meningkatkan reputasi/image Rumah Sakit	W11 Meningkatkan daya saing dengan memilih kegiatan dan program kerja yang tepat dan terencana serta terkontrol
		W12 Meningkatkan kompetensi SDM di bidang medis maupun managerial dengan program pelatihan yang terencana
		W13 Meningkatkan disiplin, gairah kerja, Kerja sama, komitmen, dan kesejahteraan karyawan untuk mendukung daya saing
		W14 Memanage proses pengadaan barang yang terencana dan terkontrol
		W15 Meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan target kinerja yang jelas serta menerapkan sistem reward & punishment yang tepat

Tabel 5.
Hasil Pembobotan Kelompok Faktorinternal Dan Eksternal

Faktor Internal		Faktor Eksternal	
1. Organisasi, karyawan dan kepemimpinan	40%	1. Pasar	40%
2. Keunggulan bersaing	20%	2. Hukum	10%
3. Keuangan dan investasi	6%	3. Ekonomi	30%
4. Hubungan dan kerjasama	4%	4. Preferansi	5%
5. Sistem informasi	30%	5. Teknologi	15%
Total		Total	100

Kelemahan terbesar pada faktor internal yaitu pada aspek organisasi, karyawan dan kepemimpinan. Faktor tersebut dirasa saat itu sangat penting bagi manajemen untuk segera diperbaiki. Selain menghadapi kelemahan, “Rumah Sakit ABC” juga mengalami ancaman utama dari luar yang berhubungan dengan aspek pasar dan ekonomi di Indonesia. Kenaikan bahan bakar dan inflasi yang meningkat sangat berpengaruh terhadap pembiayaan kegiatan operasional. Salah satu cara untuk menghadapi ancaman tersebut adalah dengan mulai memikirkan sumber dana dari pihak lain atau investasi lain sebagai sumber pendapatan tambahan.

D. Penutup

“Rumah Sakit ABC” dalam menentukan strategi perusahaan lebih difokuskan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi, dan untuk perumusan strategi yang tepat adalah dengan menggunakan analisis SWOT.

Berdasarkan hasil penilaian faktor internal dan eksternal “Rumah Sakit ABC” maka sebaiknya *grand strategies* yang sebaiknya adalah *selective maintenance* yakni perbaikan terlebih dahulu pada organisasi, karyawan dan kepemimpinannya/ *Internal Factor Environment* (IFE) dan untuk selanjutnya meninjau *Eksternal Factor Environment* (EFE). Dari grand strategi korporat tersebut kemudian dijabarkan kedalam strategi fungsional dengan menggunakan analisis SWOT. Keterkaitan dari strategi-strategi tersebut lalu dipetakan (*Map Strategy*) dengan pendekatan *prespektif Integrated Performance Measurement System* yang dikemukakan oleh Wibisono (2006;122).

Upaya yang ditempuh “Rumah Sakit ABC” untuk memperbaiki visi yang lamanya menjadi visi yang baru, merupakan tindakan yang efektif dan efisien menuju arah pembaharuan dan perbaikan, Hal tersebut mengingat visi yang lama tidaklah mencerminkan visi kondisi perusahaan yang ingin diwujudkan atau dicapai di masa depan. Kalimat visi sebelumnya dianggap sebagai sebuah misi, yaitu menjelaskan bisnis apa yang sedang dimasuki oleh perusahaan dan menentukan batas dan aktivitas bisnis perusahaan.

Dari hasil analisa SWOT tindakan perbaikan internal yang perlu segera dilakukan adalah perbaikan pada aspek organisasi, karyawan dan kepemimpinan. Selam itu pada perbaikan internal, Rumah Sakitpun perlu memilih target pasar yang benar-benar dikuasai, salah satunya melalui pelanggan yang berasal dan rujukan perusahaan.

Rumah Sakit ABC sebaiknya dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada pada saat ini maupun yang akan datang , untuk tidak hanya menyusun *Defensive Strategies* tapi juga *Offensive Strategies*, mengingat persaingan yang semakin cukup ketat.

Dalam berstrategi pada masa kini dan seterusnya, Rumah Sakit "ABC" perlu penekanan pada pandangan kedepan yang tidak berpatok pada kondisi pasar dimasa sekarang tetapi harus memprediksi apa yang akan terjadi dimasa depan, caranya dan sebagainya. Setelah itu perusahaan juga harus dapat membina *core competency* yang ada pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Sri Wahyuni, 2005 , "*Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*" Binarupa Aksara, Jakarta
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 2004, "*Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*", Boston: Harvard Business School Press.
- Trisnantoro, Laksono, 2005, " *Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit Antara Misi Sosial dan Tekanan Pasar*", Andi Yogyakarta, Yogyakarta.
- Wibisono, Dermawan, 2006," *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*", Penerbit Erlangga, Jakarta