



**MODUL MANAJEMEN PELAYANAN KESEHATAN
(KMA 351)**

**MODUL 8
PENGEMBANGAN PELAYANAN KESEHATAN**

DISUSUN OLEH
Drs. MULYO WIHARTO, MM, MHA

Universitas
Esa Unggul

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019

STRATEGI PENGEMBANGAN

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mengidentifikasi hirarki strategi pengembangan organisasi.
2. Merumuskan strategi dengan langkah-langkah yang sistematis
3. Menentukan strategi dengan menggunakan analisis situasi (*SWOT Analysis*).

B. Uraian dan Contoh

1. Hirarki Strategi

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Porter). Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (selalu meningkat), terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan (Hamel dan Prahalad).

Strategi disebut juga sebagai respon terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang mempengaruhi organisasi (Argyris). Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, program tindak lanjut dan prioritas alokasi sumber daya (Chandler).

Strategi memiliki hirarki yang terdiri dari strategi tingkat korporat, strategi tingkat unit usaha (bisnis) dan strategi tingkat fungsional. Strategi korporat menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan.

Strategi tingkat unit usaha atau *strategic business unit (SBU)* menekankan pada usaha peningkatan daya saing organisasi dalam satu segmen usaha yang dilakukan oleh organisasi. Strategi tingkat fungsional dilakukan dengan menciptakan kerangka kerja untuk manajemen fungsional seperti manajemen sumber daya manusia, produksi, keuangan, operasi, pemasaran dan sebagainya.

Strategi korporat adalah strategi yang disusun untuk bersaing dengan mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. *Distinctive competence* adalah tindakan untuk melakukan kegiatan yang lebih baik dibanding dengan pesaing (menggunakan keahlian dan sumber daya).

Competitive advantage adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan agar lebih unggul dibanding dengan pesaing. Dalam strategi ini akan dikembangkan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

- a. Kegiatan apa yang diunggulkan untuk bersaing?
- b. Bagaimana kegiatan tersebut dilakukan secara terintegrasi?
- c. Apakah akan *cost leadership*, *diferentiation* atau *focus* ?

Strategi tingkat unit usaha atau *strategic business unit (SBU)* meliputi satu visi, satu produk atau satu merk tertentu saja atau lebih. Dalam menerapkan strategi ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Memiliki misi dan strategi
- b. Menghasilkan produk atau jasa spesifik yang berkaitan dengan misi
- c. Bersaing dengan pesaing yang jelas diketahui

Dalam persaingan usaha, pada umumnya organisasi melakukan pilihan pada strategi korporat atau strategi tingkat korporasi (*corporate level strategy*) dan bisa juga memilih strategi tingkat unit usaha, *strategic business unit (SBU)* atau strategi tingkat bisnis (*business level strategy*).

Strategi tingkat korporasi merupakan serangkaian alternatif strategi yang dipilih organisasi pada saat organisasi mengelola operasinya secara simultan di beberapa industri atau di beberapa pasar (menyeluruh). Strategi tingkat bisnis merupakan serangkaian strategi alternatif yang dipilih organisasi pada saat organisasi tersebut berbisnis dalam suatu industri atau pasar tertentu (fokus pada persaingan industri atau pasar tertentu).

2. Formulasi Strategi

Perumusan strategi dapat dilakukan setelah mengetahui ancaman yang dihadapi, peluang yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di internal organisasi. Strategi dapat dirumuskan dengan melakukan serangkaian langkah-langkah yang terdiri dari :

- a. Menentukan misi organisasi
- b. Menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai
- c. Mengembangkan strategi
- d. Menetapkan pedoman kebijakan.

Misi organisasi merupakan alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi harus disusun dengan baik dengan cara melakukan identifikasi terhadap tujuan mendasar yang membedakannya dengan organisasi yang lain. Misi organisasi dirumuskan dengan mengidentifikasi jangkauan operasi organisasi terhadap produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan dengan cara merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan. Tujuan hendaknya dapat terukur dan sebaiknya menggunakan kuantifikasi. Pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil dari penyelesaian misi organisasi yang sedang dijalankan.

Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara mencapai misi dan tujuan organisasi. Strategi ditempuh dengan cara memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan dalam bersaing.

Pedoman kebijakan diperlukan untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan merupakan pedoman yang menghubungkan perumusan dengan penerapan strategi yang telah ditentukan. Kebijakan diinterpretasikan dan diimplementasikan melalui strategi dan tujuan masing-masing unit dalam organisasi. Masing-masing unit tersebut akan mengembangkannya menjadi pedoman bagi wilayah fungsional masing-masing.

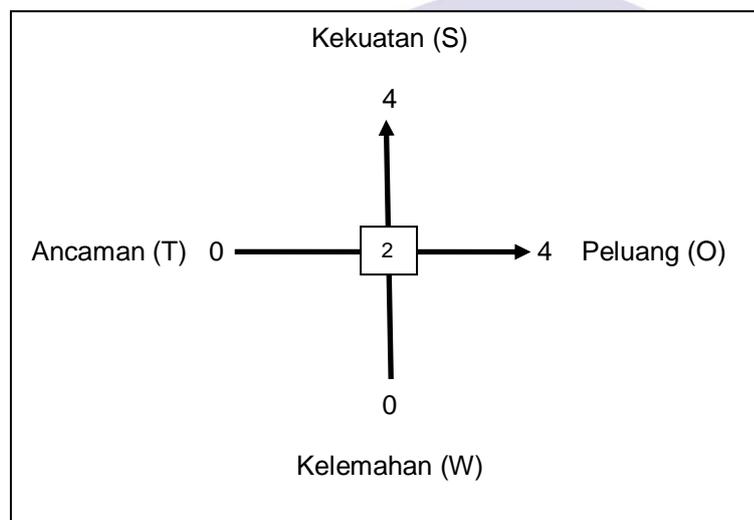
Proses pengambilan keputusan strategis berkaitan dengan pengembangan misi organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai, strategi yang akan dipilih dan pedoman kebijakan yang ditetapkan diperoleh dengan melakukan analisis situasi. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk melakukan analisis situasi agar menghasilkan rumusan strategi adalah dengan mengidentifikasi berbagai faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman secara sistematis atau yang disebut dengan *SWOT Analysis*.

SWOT Analysis dilakukan dengan mengumpulkan data kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) sebanyak-banyaknya. Setelah data mencukupi ditentukan data atau faktor yang dinilai strategis, masing-masing 5 faktor sehingga diperoleh 5 *strengths* (S), 5 *weaknesses* (W), 5 *opportunities* (O) dan 5 *threats* (T).

Faktor-faktor strategis tersebut selanjutnya ditentukan bobot, skala dan skornya sehingga diperoleh total skor faktor strategis internal atau *internal factors strategic (IFAS)* dan total skor faktor strategis eksternal atau *external factors strategic (EFAS)*.

Total skor *IFAS* dan total skor *EFAS* tersebut digunakan sebagai acuan dalam memilih strategi sebagai berikut :

- Strategi SO dipilih jika total skor *IFAS* $> 2,0$ ($S>W$) dan total skor *EFAS* $> 2,0$ ($O>T$)
- Strategi ST dipilih jika total skor *IFAS* $> 2,0$ ($S>W$) juga dan total skor *EFAS* $< 2,0$ ($T>O$).
- Strategi WO dipilih jika total skor *IFAS* $< 2,0$ ($W>O$) dan total skor *EFAS* $> 2,0$ ($O>T$)
- Strategi WT dipilih jika total skor *IFAS* $< 2,0$ ($W>O$) juga dan total skor *EFAS* $< 2,0$ ($T>O$).



Gambar 1. SWOT Analysis

Strategi SO adalah strategi yang dilakukan dengan menggunakan kekuatan untuk merebut peluang. Strategi SO disebut juga strategi agresif atau *growth oriented strategy*. Strategi ST adalah strategi yang dilakukan dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman atau strategi diversifikasi, baik diversifikasi produk ataupun proses. Strategi WO adalah strategi yang dilakukan dengan memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan atau strategi *turn-around*. Strategi WT adalah strategi yang dilakukan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman atau strategi *defensive*.

Adapun contoh-contoh dari masing-masing strategi di atas, antara lain sebagai berikut :

- a. Rencana Pengembangan RS Sakit Cadiac Centre, Rencana Peningkatan Pelayanan Rekam Medis Berbasis Teknologi Multimedia (Strategi SO)
- b. Rencana Pengembangan Rooming-in RSB X, Rencana Pengembangan Pelayanan Laboratorium ISPA RSUD “Y” (Strategi ST)
- c. Rencana Pelayanan General Check-up di Kawasan Industri “A” , Rencana Pelayanan Kesehatan Preventif untuk “Executive Club” (Strategi WO)
- d. Program Efisiensi untuk Kepuasan Pelayanan Pelanggan, Restrukturisasi Bidang Pelayanan Medis RS “X” (Strategi WT).

C. Latihan

1. Sebutkan hirarki-hirarki dalam strategi pengembangan organisasi !
2. Jelaskan langkah-langkah yang sistematis untuk merumuskan strategi !
3. Apakah strategi yang diperoleh dengan analisis situasi (*SWOT Analysis*)?

D. Kunci Jawaban

1. Hirarki pertama yaitu strategi korporat menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa. Hirarki kedua yaitu strategi tingkat unit usaha menekankan pada usaha peningkatan daya saing organisasi dalam satu segmen usaha organisasi. Strategi ketiga yaitu strategi tingkat fungsional dilakukan dengan menciptakan kerangka kerja untuk manajemen fungsional seperti SDM, produksi, keuangan, dan sebagainya.
2. Strategi dapat dirumuskan dengan melakukan serangkaian langkah-langkah yang terdiri dari : Menentukan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, mengembangkan strategi dan menetapkan pedoman kebijakan.
3. Strategi yang diperoleh terdiri dari strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT. Strategi SO adalah menggunakan kekuatan untuk merebut peluang, strategi ST adalah menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, strategi WO adalah memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan dan strategi WT adalah meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

PENETAPAN STRATEGI PENGEMBANGAN

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mengumpulkan data kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam sebuah organisasi.
2. Melakukan analisis data menggunakan faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal.
3. Merumuskan strategi pengembangan organisasi berdasarkan penilaian faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal.

B. Uraian dan Contoh

1. Pengumpulan Data

Untuk mengembangkan pelayanan kesehatan perlu dibuat perencanaan yang bertujuan menetapkan strategi pengembangan. Perencanaan dilakukan dengan melakukan pengumpulan data, analisis data dan pengambilan keputusan tentang strategi pengembangan yang akan dijalankan.

Perencanaan dilakukan dengan mengumpulkan data internal yang dimiliki oleh institusi pelayanan kesehatan dan data eksternal yang dimiliki institusi pelayanan kesehatan lainnya. Data internal berupa kekuatan yang dapat dikumpulkan, misalnya :

1. Mempunyai akreditasi cukup baik
2. Pemimpin mempunyai komitmen yang tinggi terhadap mutu
3. Rumah sakit mempunyai banyak tenaga ahli
4. Jumlah petugas pelayanan mencukupi
5. Sarana yang tersedia lengkap
6. Jumlah prasarana yang tersedia memadai
7. Jumlah sarana penunjang memadai
8. Lokasi rumah sakit di daerah strategis
9. Memiliki Fasilitas UGD terbaik
10. Memiliki perawat dengan sertifikasi yang sesuai

11. Memiliki jenis pelayanan medis yang lengkap
12. Gedung dan ruangan pelayanan sejuk dan nyaman
13. Kebersihan ruangan terjaga
14. Modal yang dimiliki besar
15. Arus uang berjalan dengan lancar
16. Prosedur pelayanan diatur dengan jelas
17. Waktu tunggu pelayanan cepat

Data internal berupa kelemahan juga harus dapat dikumpulkan sebanyak-banyaknya agar mendapatkan gambaran yang utuh tentang keadaan internal unit pelayanan kesehatan, misalnya :

1. Tidak mampu memberikan informasi yang dibutuhkan
2. Pelaksanaan operasional rumah sakit kurang terkontrol
3. Kinerja rumah sakit menurun
4. Disiplin petugas pelayanan umumnya rendah
5. Sistem keuangan sangat sentralisir di tangan yayasan
6. Sering terjadi kebocoran dalam realisasi anggaran
7. Arus transportasi menuju lokasi macet
8. Laboratorium kesehatan yang dimiliki belum lengkap
9. Biaya pelayanan medis mahal
10. Area parkir sering penuh
11. Akses transportasi macet
12. Sikap petugas banyak yang kurang ramah
13. Segmen pasien didominasi golongan menengah ke atas
14. Pelaksanaan promosi kurang giat
15. Banyak pengeluaran untuk pengembangan

Data eksternal berupa peluang yang meliputi kekuatan dan kelemahan SDM, keuangan, sarana dan prasarana, kegiatan pemasaran, kegiatan operasional, dan sebagainya misalnya :

1. Pesaing umumnya belum terakreditasi
2. Pesaing kurang mempunyai tenaga ahli
3. Pesaing belum menggunakan sistem informasi terpadu (LAN)
4. Lokasi pesaing kurang strategis
5. Pesaing tidak mempunyai sistem informasi manajemen yang baik
6. Pesaing tidak mempunyai pasien yang loyal

7. Bangunan Rumah sakit pesaing sudah tua
8. Harga resep obat pesaing mahal
9. Pesaing kurang menjaga kebersihan lingkungan Rumah sakit
10. Alat-alat medis pesaing sudah lama
11. Arus uang di rumah sakit pesaing kurang lancar
12. Sarana penunjang non medis milik pesaing kurang lengkap
13. Gedung rumah sakit pesaing kurang nyaman
14. Prosedur pelayanan pesaing kurang terkontrol
15. Fasilitas pesaing tidak up date

Data eksternal berupa ancaman juga dapat dikumpulkan dari institusi pelayanan kesehatan lainnya yang dianggap sebagai pesaing, misalnya :

1. Pesaing mempunyai SDM yang banyak
2. Pesaing mempunyai petugas yang peduli terhadap pelayanan prima
3. Pesaing mempunyai petugas yang ramah
4. Pesaing mempunyai tenaga berdisiplin tinggi
5. Sikap petugas pesaing banyak yang sopan dan ramah
6. Dokter yang dimiliki pesaing berpengalaman
7. Pesaing mempunyai laboratorium yang cukup lengkap
8. Pelayanan pesaing sigap dan cepat
9. Pelaksanaan operasional rumah sakit pesaing terkontrol
10. Fasilitas yang dimiliki pesaing lengkap
11. Pesaing mempunyai lahan yang luas
12. Pangsa pasien pesaing cukup besar
13. Pesaing mempunyai pelanggan yang loyal
14. Tersedia kantin, taman bermain anak dan prasarana lain

2. Analisis Data

Data internal dan data eksternal masing-masing dipilih 5 faktor dan data internal yang terpilih dijadikan sebagai faktor strategis internal dan data eksternal yang terpilih dijadikan sebagai faktor strategis eksternal. Pilihan data internal dan data eksternal yang dijadikan sebagai faktor strategis internal dan eksternal yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Kekuatan : Banyak tenaga ahli, prosedur pelayanan jelas, mempunyai sistem informasi terpadu (LAN), mempunyai pasien yang setia dan mempunyai sarana lengkap
2. Kelemahan : Penurunan kinerja rumah sakit, sering terjadi kebocoran dalam realisasi anggaran, pelaksanaan operasional rumah sakit kurang terkontrol', laboratorium belum lengkap dan akses transportasi menuju lokasi macet
3. Peluang : Pesaing belum menggunakan sistem informasi terpadu (LAN), pangsa pasar pesaing didominasi golongan menengah keatas, lokasi pesaing kurang strategis, pesaing kurang mempunyai tenaga ahli dan pesaing tidak mempunyai pasien yang loyal
4. Ancaman : Pesaing mempunyai laboratorium yang cukup lengkap, pangsa pasien pesaing cukup besar, pesaing mempunyai tenaga berdisiplin tinggi, peningkatan kinerja rumah sakit dan terkontrolnya atas pelaksanaan operasional rumah sakit

Data internal yang dijadikan sebagai faktor strategis internal dianalisis dalam matriks *IFAS* sebagai berikut :

NO	FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	BOBOT	SKALA	SKOR
A	Kekuatan (Strengths)			
1	Banyak tenaga ahli	0,20	4	0,80
2	Prosedur pelayanan jelas	0,10	3	0,35
3	Sistem informasi terpadu	0,10	2	0,20
4	Pasien yang setia	0,15	2	0,30
5	Sarana yang lengkap	0,10	3	0,40
B	Kelemahan (Weaknesses)			
1	Penurunan kinerja rumah sakit	0,05	2	0,15
2	Kebocoran dalam realisasi anggaran	0,10	2	0,20
3	Pelaksanaan operasional kurang kontrol	0,10	3	0,30
4	Laboratorium belum lengkap	0,05	2	0,10
5	Akses menuju lokasi macet	0,05	3	0,15
	Jumlah			2,95

Selanjutnya, data eksternal yang dijadikan sebagai faktor strategis eksternal dianalisis dalam matriks *EFAS* sebagai berikut :

NO	FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL	BOBOT	SKALA	SKOR
C	Peluang (<i>Opportunities</i>)			
1	Tenaga ahli pesaing kurang	0,15	4	0,60
2	Lokasi pesaing kurang strategis	0,15	3	0,45
3	Pesaing tidak menggunakan LAN	0,10	3	0,20
4	Pangsa pasar pesaing menengah ke atas	0,10	2	0,20
5	Pasien pesaing tidak loyal	0,05	2	0,10
D	Ancaman (<i>Threats</i>)			
1	Laboratorium pesaing lengkap	0,10	2	0,20
2	Pangsa pasien pesaing cukup besar	0,05	3	0,10
3	Disiplin tenaga pesaing tinggi	0,10	2	0,30
4	Peningkatan kinerja rumah sakit	0,15	2	0,25
5	Pelaksanaan operasional RS terkontrol	0,05	3	0,15
	Jumlah			2.55

3. Pengambilan Keputusan

Analisis data yang dilakukan dalam matrik *IFAS* dan matrik *EFAS* menghasilkan total skor *IFAS* dan total skor *EFAS*. Kedua total skor ini digunakan untuk mengambil keputusan tentang strategi yang akan diambil untuk mengembangkan pelayanan kesehatan dengan kesimpulan atau keputusan sebagai berikut :

1. Total skor *IFAS* sebesar 2,95 artinya $S > W$ atau kekuatan (*Strengths*) lebih besar dari kelemahan (*Weaknesses*)
2. Total skor *EFAS* sebesar 2,55 artinya $O > T$ atau peluang (*Opportunity*) lebih besar dari ancaman (*Threats*)

Total skor *IFAS* dan *EFAS* di atas menunjukkan bahwa $S > W$ dan $O > T$, maka strategi yang dipilih untuk mengembangkan pelayanan kesehatan adalah strategi SO.

Strategi SO artinya menggunakan kekuatan untuk merebut peluang. Strategi ini disebut sebagai strategi agresif atau strategi ekspansi atau *growth oriented strategy*.

Strategi yang dapat dilakukan dalam pelayanan kesehatan tersebut diatas, misalnya pengembangan RS "Semoga Sehat" tahun 2020 s/d 2025, pengembangan RS Sakit Cardiac Centre, peningkatan pelayanan Rekam Medis berbasis teknologi multimedia

C. Latihan

1. Uraikan data internal dan eksternal organisasi berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam sebuah organisasi !.
2. Bagaimanakah cara melakukan analisis data menggunakan faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal?.
3. Bagaimanakah cara merumuskan strategi pengembangan organisasi berdasarkan penilaian faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal?

D. Kunci Jawaban

1. Data berupa kekuatan, antara lain banyak tenaga ahli, prosedur pelayanan jelas, mempunyai sistem informasi terpadu (LAN), mempunyai pasien yang setia dan mempunyai sarana lengkap. Data berupa kelemahan, antara lain penurunan kinerja rumah sakit, sering terjadi kebocoran dalam realisasi anggaran, pelaksanaan operasional rumah sakit kurang terkontrol], laboratorium belum lengkap dan akses transportasi menuju lokasi macet. Data berupa peluang, antara lain pesaing belum menggunakan sistem informasi terpadu (LAN), pangsa pasar pesaing didominasi golongan menengah keatas, lokasi pesaing kurang strategis, pesaing kurang mempunyai tenaga ahli dan pesaing tidak mempunyai pasien yang loyal. Data berupa ancaman, antara lain pesaing mempunyai laboratorium yang cukup lengkap, pangsa pasien pesaing cukup besar, pesaing mempunyai tenaga berdisiplin tinggi, peningkatan kinerja rumah sakit dan terkontrolnya atas pelaksanaan operasional rumah sakit
2. Data yang telah terkumpul berupa kekuatan, kelemahan, peluang ancaman dipilih masing-masing 5 faktor. Data yang terdiri dari 5 kekuatan dan 5 kelemahan dijadikan sebagai faktor strategis internal dan dianalisis dalam

matriks *IFAS*. Data yang terdiri dari 5 peluang dan 5 ancaman dijadikan sebagai faktor strategis eksternal dan dianalisis dalam matriks *EFAS*.

3. Jika total skor *IFAS* $> 2,0$ ($S > W$) dan total skor *EFAS* $> 2,0$ ($O > T$), maka dipilih strategi SO. Jika total skor *IFAS* $> 2,0$ ($S > W$) juga dan total skor *EFAS* $< 2,0$ ($T > O$), maka dipilih strategi ST. Jika total skor *IFAS* $< 2,0$ ($W > O$) dan total skor *EFAS* $> 2,0$ ($O > T$), maka dipilih strategi WO. Jika total skor *IFAS* $< 2,0$ ($W > O$) juga dan total skor *EFAS* $< 2,0$ ($T > O$), maka dipilih strategi WT.

E. Daftar Pustaka

1. Sabarguna, Boy Sabiroso, Buku Pengembangan Lanjutan Rumah Sakit, (Jakarta : Penerbit Salemba Medika, 2015)
2. Trisnantoro, Laksono, Aspek Strategik Manajemen Rumah Sakit, (Jakarta : Penerbit Andi, 2015)
3. <http://eprints.walisongo.ac.id/7152/3/BAB%20II.pdf> diakses pada tanggal 2 November 2019



Universitas
Esa Unggul